



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL.**

TÍTULO DEL PROYECTO:

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE
EMPAQUE DE LFLOWERS.**

Autores:

BAYAS NICOLA LADY DIANA
GUERRERO FAJARDO JULIANA ROXANA

Tutor:

ECON. FRANCO WALTER VERA. MAGISTER

MILAGRO, MARZO 2013

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Lady Diana Bayas Nicola y la Sra. Juliana Roxana Guerrero Fajardo, para optar el título de Ingeniería Comercial y que acepto tutoriar las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Marzo del 2013

TUTOR:

Econ. Walter Franco Vera. Magister

Milagro, Marzo del 2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras, Lady Diana Bayas Nicola y Juliana Guerrero Fajardo declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene materiales escritos por otras personas, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una Institución Nacional o Extranjera.

Milagro, Marzo del 2013.

Lady Diana Bayas Nicola

Juliana Roxana Guerrero Fajardo

C.C.: 092647347-1

C.C.:092509366-8

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA COMERCIAL otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Dedicamos este humilde trabajo, en primer lugar a Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto, y darnos salud para poder cumplir nuestros objetivos.

A nuestros padres, que han guiado nuestros pasos para ser unas personas de bien, por sus esfuerzos por darnos una educación y por tantos ejemplos de perseverancia y dedicación.

A mis maestros, por su motivación para terminar nuestros estudios profesionales, al Economista Walter Franco, por su apoyo ofrecido a nuestro trabajo y por impulsar nuestro desarrollo profesional.

Para todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esta dedicatoria...ustedes saben quiénes son.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios que fue nuestra principal guía para poder culminar con éxito esta Tesis.

A la Universidad Estatal de Milagro y a sus ejemplares maestros quienes nos han trasladado sus conocimientos en las aulas por las que hemos pasado durante este largo periodo como estudiantes de esta prestigiosa Institución.

A Nuestro tutor El Econ. Walter Franco quien ha sabido guiarnos con mucha responsabilidad y conocimiento para que este proyecto sea culminado con la calidad necesaria previo a la obtención de nuestro título de Tercer nivel.

Al Ing. CPA. Alonso Padilla Rizzo, quien nos ha dado un apoyo incondicional y ha compartido sus conocimientos con nosotras para el desarrollo del mismo.

A la Empresa LFLOWERS quienes nos colaboraron con toda la información necesaria, despejar nuestras inquietudes y por permitirnos visitar sus instalaciones para constatar la información real y poder desarrollar nuestro trabajo de investigación.

Lady y Juliana

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Lcdo. Jaime Orozco. Magister

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Reestructuración de los Procesos en el Área de empaque de Lflowers y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Marzo del 2013

Lady Diana Bayas Nicola

Juliana Roxana Guerrero Fajardo

C.C.: 092647347-1

C.C.:092509366-8

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAG.
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR.....	vii
INDICE GENERAL	viii
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Problematización.....	2
1.1.2. Delimitación de problema	3
1.1.3. Formulación del problema.....	3
1.1.4. Sistematización del problema.....	4
1.1.5. Determinación del tema.....	4
1.2. OBJETIVOS	4
1.2.1. Objetivo general de la investigación.....	4
1.2.2. Objetivos específicos de investigación	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
CAPITULO II	7
MARCO REFERENCIAL.....	7

2.1. MARCO TEORICO.....	7
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2. Antecedentes Referenciales.....	12
2.1.3. Fundamentación.....	23
2.2. MARCO LEGAL.....	44
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	46
2.4. HIPOTESIS Y VARIABLES.....	50
2.4.1. Hipótesis General.....	50
2.4.2. Hipótesis Particulares.....	50
2.4.3. Declaración de Variables.....	51
2.4.4. Operacionalización de las Variables.....	52
CAPITULO III	53
MARCO METODOLOGICO	53
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	53
3.2. LA POBLACION Y LA MUESTRA	54
3.2.1. Características de la población.....	54
3.2.2. Delimitación de la población.....	54
3.2.3. Tipo de muestra.....	55
3.2.4. Tamaño de la muestra.....	55
3.2.5. Proceso de selección.....	55
3.3. LOS METODOS Y LAS TECNICAS.....	55
3.3.1. Métodos.....	55
3.3.2. Técnicas.....	56
3.4. Propuesta de procesamiento estadístico de la información.....	56
CAPITULO IV.....	57
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	57
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	57
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS..	74
4.3. RESULTADOS.....	74
4.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	75
CAPITULO V.....	76
PROPUESTA	76
5.1. TEMA.....	76

5.2. FUNDAMENTACIÓN.....	77
5.3. OBJETIVOS.....	81
5.3.1. Objetivo General de la propuesta.....	81
5.3.2. Objetivos Específicos de la propuesta.....	81
5.4. UBICACIÓN.....	81
5.5 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	83
5.5.1. Factibilidad en el ámbito administrativo:.....	83
5.5.2. Factibilidad en el ámbito presupuestario y técnico.....	103
5.6 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	107
5.6.1. Actividades.....	107
5.6.2. Impacto.....	107
5.6.3. Cronograma de Auditoría interna.....	108
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFIA	111
Bibliografía	111
Linkografía.....	112
ANEXOS.....	113

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Mayores Importadores a Nivel Mundial (Miles de Dólares)	13
Cuadro 2: Mayores Exportadores a Nivel Mundial (Miles de Dólares)	14
Cuadro 3: Exportaciones de Ecuador en el año 2012 (Miles de Dólares)	15
Cuadro 4: Destino de las Flores de Ecuador a Nivel Mundial (Miles de Dólares)	16
Cuadro 5: Tipos de Rosas	17
Cuadro 6: Cuadro de producción por provincias	18
Cuadro 7: Aspectos Técnicos.....	19
Cuadro 8: Rendimiento de Flores Tropicales.....	20
Cuadro 9: Nombres Científicos y comunes de la flores y follajes.....	42
Cuadro 10: Operacionalización de las Variables.....	52
Cuadro 11: Pedidos al mes.....	59
Cuadro 12: Tipo de relación con Lflowers	60
Cuadro 13: Devoluciones de producto	61
Cuadro 14: Variedad de productos más solicitados.....	62
Cuadro 15: Calificación del producto.....	63
Cuadro 16: Conocimiento de obligaciones dentro de la empresa	64
Cuadro 17: De acuerdo con el nivel de mando en Lflowers	65
Cuadro 18: Cumplimiento de los pedidos de Lflowers	66
Cuadro 19: Incentivos a los trabajadores	67
Cuadro 20: Control de la presentación final	68
Cuadro 21: Equipos y herramientas de acuerdo al trabajo.....	69
Cuadro 22: Desperdicios al empacar	70
Cuadro 23: Implementos y mediditas de seguridad.....	71
Cuadro 24: Experiencia en el área	72
Cuadro 25: Capacitación	73
Cuadro 26: Verificación de las hipótesis	75
Cuadro 27: Matriz Foda	85
Cuadro 28: Organigrama de Funciones.....	95
Cuadro 29: Manual de Procesos Área de embarque.....	100
Cuadro 30: Cronograma	108

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Flores:	10
Figura 2: Tipos de Rosas	10
Figura 3: Tipos de Claveles	10
Figura 4: Tipos de Flores de Verano.....	11
Figura 5: Tipos de Flores Tropicales.....	11
Figura 6: Proceso de la Comercialización	22
Figura 7: Destino de las ventas de LFLOWERS	58
Figura 8: Pedidos al mes.....	59
Figura 9: Tipo de Relación con Lflowers	60
Figura 10: Devoluciones de producto.....	61
Figura 11: Variedad de Productos más solicitados.....	62
Figura 12: Calificación del producto	63
Figura 13: Conocimiento de Obligaciones dentro de la Empresa.....	64
Figura 14: De acuerdo con el nivel de mando dentro de Lflowers	65
Figura 15: Cumplimiento de los pedidos de LFLOWERS	66
Figura 16: Lflowers da incentivo por trabajos bien realizados	67
Figura 17: Control de la presentación final.....	68
Figura 18: Equipos y herramientas de acuerdo al trabajo	69
Figura 19: Desperdicios al empacar.....	70
Figura 20: Implementos y medidas de Seguridad.....	71
Figura 21: Años de experiencia en el área.....	72
Figura 22: Capacitación en los últimos 6 meses	73
Figura 23: Mapa Satelital de la Finca Lflowers	82
Figura 24: Croquis del lugar de la investigación.....	82
Figura 25: Logotipo	92
Figura 26: Organigrama Estructural	94
Figura 27: Organigrama Funcional	94
Figura 28: Manual de Procedimientos Área de Embarque	101
Figura 29: Manual de Procedimientos (Comercialización)	102
Figura 30: Canales de Información.....	103
Figura 31: Presupuesto de Flujo de caja	104
Figura 32: Estado de Resultados.....	105
Figura 33: Balance General	106
Figura 34: Razones Financieras	107
Figura 35: Empacadora.....	114
Figura 36: Bqt. Redondos Armados.....	114
Figura 37: Empacando Bqts.....	115
Figura 38: Empaque	115
Figura 39: Formulario Agrocalidad.....	116
Figura 40: Encuesta Empleados	117
Figura 41: Encuesta Clientes.....	118

RESUMEN

La falta de control y supervisión en cualquier nivel organizacional, puede tener un efecto negativo en la rentabilidad de toda organización. Si todas las personas fuesen perfectas, todo marcharía a la perfección, sin necesidad de control, pero todos cometemos errores, existen personas olvidadizas, descuidadas, distraídas, con poca calma, etc., y todos como seres humanos que somos, estamos expuestos a cometer errores.

Ya que los seres humanos nunca alcanzaran la perfección, es allí donde radica la importancia de la aplicación de controles y mecanismos de supervisión, para detectar lo que se está haciendo mal y tomar los correctivos de inmediato.

Esto es la motivación de la realización de este proyecto, ya que son casos muy comunes en las organizaciones y que en caso de las pymes no son tomadas con la importancia que se lo debería hacer.

Este proyecto considera que toda organización debe tener bases sólidas, sostenidas desde un adecuado manual de políticas generales que establezca las normas de cumplimiento y a su vez, adecuados mecanismos de supervisión y control que garanticen el cumplimiento de las mismas. De igual manera la aplicación de auditorías para detectar irregularidades y deficiencias, y finalmente aplicar conceptos de reingeniería de procesos, que permita ágilmente modificar procesos deficientes ya sea con el fin de crear nuevos procesos o mejorar los existentes.

Son todos estos, conceptos que consideramos esenciales, para toda organización, que tenga como conseguir el logro de objetivos mediante una rentabilidad sostenida, aportando al desarrollo productivo del país.

Palabras Claves: Auditoría interna, Control de Procesos, Evaluación Constante, Supervisión y Reingeniería de Procesos.

ABSTRACT

The lack of control and supervision at any organizational level, can have a negative effect on the profitability of any organization. If everyone were perfect, everything would go perfectly, without control, but we all make mistakes, there are people forgetful, careless, distracted, with little calm, etc., And all that we are as human beings, we are subject to making errors.

Since humans never reach perfection, therein lies the importance of implementing controls and monitoring mechanisms to detect what you are doing wrong and take corrective immediately.

This is the motivation for this project, as they are very common cases in organizations and SMEs if they are taken with the importance that it should be done.

This project requires that every organization must have a solid foundation, supported from adequate general policy manual establishes compliance standards and in turn, adequate monitoring and control to ensure compliance with them. Similarly, the implementation of audits to detect irregularities and deficiencies, and finally apply concepts of process reengineering, agile change allowing either deficient processes in order to create new or improve existing processes.

Are all of these concepts that we consider essential for every organization, that has as goals get by achieving sustained profitability, contributing to the country's development.

Keywords: Internal Audit, Process Control, Constant Evaluation, Monitoring and Process Reengineering.

INTRODUCCION

El presente proyecto se ha orientado a la cadena productiva del país, en un tipo de producto que ha mostrado interesante crecimiento y espacio en el mercado mundial, como lo es la exportación de flores tropicales. Para ello hemos recopilado información que nos ha permitido conocer este sector comercial y estudiar sus procesos y procedimientos de la naturaleza del negocio, así como dejarnos encantar por las bellezas que se producen en nuestro país, confirmando su potencial en el mercado internacional.

Esta investigación empieza en el Capítulo I, en el cual ponemos a consideración deficiencias en el proceso de embarque, con su respectiva descripción y la sistematización de las mismas, que permiten conocer el origen de problemas en el que puede incurrir toda organización.

El Capítulo II, contiene la parte documental de esta investigación, allí se puede apreciar un reseña histórica de cómo este sector de la exportación florícola se fue desarrollando en nuestro país.

Las técnicas y metidos que se realizo para un mejor desmembramiento de la información, los métodos para aplicar la investigación y el análisis de sus resultados, se encuentra dentro del Capítulo III.

El Capítulo IV, muestra los resultados obtenidos con las encuestas que fueron aplicadas a clientes y a empleados, en el se puede apreciar la cultura organizacional que posee la empresa.

Finalmente el Capitulo V, se describe La Propuesta de este proyecto de investigación, allí, se plantearon las medidas a tomar para la solución de los problemas detectados en la organización. En este capítulo hemos planteado herramientas administrativas útiles, así como un conciso análisis financiero con un impacto positivo para la organización.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

LFLOWERS es una empresa que se dedica a la producción y exportación de flores tropicales tales como las Gingers, Heliconias colgantes y erectas, Musas y follajes, los mismos que son vendidos de forma individual y en bouquets hacia países como lo son Holanda, Rumania, Chile, Estados Unidos, Italia, etc. La empresa cuenta con personal administrativo que está conformado por 4 personas los cuales no tienen interrelación de la información de la empresa, también con personal de producción los cuales no están calificados para la actividad que se encuentran realizando, es aquí donde se origina el problema el cual fue creciendo desde la ausencia del Gerente General en el área de producción.

El escaso control y supervisión ha ocasionado problemas en el proceso de empaque de la empresa, al momento no se encuentran registros de la producción, no existen controles de entrada y salida del personal y por ende no se tiene una base de sus rendimientos.

Esto a su vez ha provocado una baja en la calidad del producto final debido a que no se están tomando las precauciones y cuidados en el proceso. Un producto que no está cumpliendo con las expectativas del cliente, haciendo que la demanda por nuestro producto haya decaído.

Para la compañía el proceso de empaque es de vital importancia, ya que en él se garantiza la calidad del producto que se va a enviar. Precisamente en este ámbito se están registrando inconvenientes, debido a filtraciones de insectos dentro de las cajas, que en el trayecto del envío ocasiona que las flores se dañen y que al momento de llegar al cliente, no llegue con la calidad exigida.

Si continúa la ausencia de control en el proceso de producción se generarán problemas para el ingreso de las flores a su país de destino, lo cual nos provocará una gran pérdida económica y posteriormente una disminución de los clientes, además, al no haber una conciliación de la información no se puede ejercer un control sobre la persona que realiza estas operaciones por lo que sería más difícil detectar actos como dolo y/o falsedad de la información.

De esta manera se podría reestructurar los procesos administrativos estableciendo una adecuada planificación de trabajo y coordinación, integrando dichos procesos y obtener resultados que permitan mejorar los indicadores de la empresa.

1.1.2. Delimitación de problema

Las oficinas de la empresa LFLOWERS del sector Pyme están ubicadas en la Ciudad de Guayaquil Provincia del Guayas En el Ecuador y el área de producción está ubicada en El Recinto Bethania del Cantón General Antonio Elizalde – Bucay, provincia del Guayas del mismo País.

1.1.3. Formulación del problema

¿De qué manera incide en la productividad de LFLOWERS la descoordinación de los procesos integrales?

1.1.4. Sistematización del problema

¿A qué conlleva el escaso control en los procesos de la producción?

¿Qué puede ocasionar la ausencia de supervisión?

¿Cómo afecta al clima organizacional el que exista personal que no está calificado para el área en la que se encuentra laborando?

¿Por qué es importante que se consolide la información de todas las áreas de la empresa?

1.1.5. Determinación del tema

Evaluar los procesos integrales de LFLOWERS

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general de la investigación.

Evaluar los procesos integrales de la empresa LFLOWERS mediante técnicas de investigación que nos permita detectar sus deficiencias, y con la aplicación de conceptos básicos administrativos, proponer soluciones a corto, mediano y largo plazo.

1.2.2. Objetivos específicos de investigación

Determinar el nivel de control que existe en los procesos de producción de la empresa LFLOWERS.

Determinar el nivel de supervisión en los procesos de LFLOWERS.

Evaluar la preparación de todo el personal y así determinar su grado de conocimiento del área en la que se desempeña.

Determinar el nivel de unificación de información que existe dentro de la empresa LFLOWERS.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad encontrar soluciones a corto, mediano y largo plazo, para mejorar el rendimiento dentro del área de producción, además de proponer conceptos que ayuden a mejorar dicho rendimiento, de este modo tomando los correctivos en los momentos adecuados se puede prevenir un desenlace negativo para las finanzas de la empresa.

La importancia de esta investigación radica en que es una contribución, no solo al sector floricultor, sino también para el sector agrícola, puesto que cualquier sector de pyme está expuesto a tener deficiencias como las expuestas en esta investigación, y las soluciones que aquí se propongan también podrán ser utilizadas como referencia, es una forma de aportar a todos aquellos emprendimientos que impulsan la cadenas productiva de nuestro país.

Para un adecuado levantamiento de la información recurriremos a las entrevistas y encuestas para elaborar un minucioso análisis. De esta manera se puede conocer las características del ambiente laboral, así como su cultura organizacional. Conociendo directamente las necesidades de los trabajadores y determinar si existe alguna influencia en ellos que origina el problema, al mismo tiempo conocer y determinar si existen aspectos negativos por parte de los empleados dentro del entorno productivo.

Esta investigación, será una herramienta útil, en las que todas las unidades de la empresa deben trabajar siguiendo los mismos objetivos, es necesario que los empleados entiendan que el éxito de la empresa es su propio éxito. Esto permitirá sentar bases, y establecer una adecuada planificación, y proponer un nuevo modelo administrativo, que permite que inconvenientes como estos no

ocurran y que la rentabilidad de la empresa no sea puesta en riesgo nuevamente.

Finalmente, la propuesta de esta investigación busca reunir las bases necesarias a través de las encuestas y a través de un estudio profundo de esos resultados, analizar las medidas a tomar de una manera inmediata para realizar los correctivos pertinentes.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. Antecedentes Históricos

La floricultura está orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para su uso decorativo, que son producidas para decoración de interiores, jardinería, paisajistas, y para su comercialización.

La cuna de la floricultura se encuentra en Leuven, Bélgica, donde se encuentra la sociedad internacional de ciencias hortícolas, es allí donde se realizan eventos académicos, científicos y tecnológicos referentes a esta actividad.

El floricultor es quien produce en forma masiva y con fines comerciales. Es una actividad que fue alcanzando procesos típicos de la industrialización ya que por ejemplo se han aplicado tecnologías en el área de producción como alterar los tiempos de producción fuera de la fecha natural, modificando las condiciones climáticas a través del uso de invernaderos o mezclas con otras variedades pudiendo ofertar sus productos en el mercado durante todo el año.

En términos mundiales el crecimiento de esta actividad empezó en el año 1970 teniendo un alcance mundial gracias a innovaciones aplicadas al sector, como el sistema de riego por goteo, medios de transporte como vehículos

refrigerados de gran tamaño y el transporte en avión. Debido a la importancia que fue tomando la floricultura en su etapa de internacionalización, se fueron incorporando tecnologías en los sistemas de producción, además en el ámbito científico, como el mejoramiento genético mediante el cruzamiento de plantas.

Fue Holanda con sus mercados de subastas que llegan a todo el mundo, quien convirtió a la floricultura en un fenómeno transnacional. Países de Sudamérica tales como Ecuador y Colombia iniciaron la internacionalización al convertirse en productores para los centros consumidores.

En Ecuador se origina la floricultura en el año 1970, por influencia de lo observado en Colombia y Costa Rica, en donde el sector privado se percató de los réditos que esta actividad estaba generando a sus similares de Colombia, percatándose también de la similitud climática que existía en nuestro país. Al observar esta oportunidad de negocio fue cuando nació la práctica de la floricultura en Ecuador.

Las exportaciones de flores se iniciaron en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja (1988 – 1992), donde se desarrolló y creció considerablemente, mostrando sus resultados en el siguiente periodo que fue el del Arquitecto Sixto Durán – Ballén.

Las exportaciones de este producto representaban menos del 1% en el rubro de exportaciones no tradicionales.

Fue a partir del año 1992/1993, gracias a la firma de varios tratados de apertura y cooperación comercial, que las flores fueron consideradas con un producto potencial para su exportación. Hoy el sector es uno de los de mayor dinámica económica en Ecuador. Con un crecimiento increíble en la etapa 1994 – 2004 que llegó al 650%, producto de un empuje empresarial notable. Posteriormente su crecimiento se desaceleró cayendo a 1% anual, sin embargo el crecimiento promedio anual fue del 11% en el periodo 2001-2010; esto equivale a una variación absoluta del 155%, es decir que el valor del 2010 es más del doble del valor exportado en el 2001. En el caso de volumen exportado, se visualiza una conducta irregular, teniendo un valor máximo de 105,733 Tm, mínimo de 74,230 Tm y promedio de 95,272 Tm; en el periodo la

variación absoluta fue del 42% que se deriva en un crecimiento promedio anual del 4%. Mientras que la variación del último año en toneladas fue de 5%, el crecimiento en valor FOB fue de 11%.

Los inicios fueron muy difícil, era imposible mantener las plantaciones ya que no se podía conseguir los insumos necesarios para el manejo y mantenimiento para el tratado de las mismas, de igual manera no existían mercados para comercializar puesto que el proceso de comercialización enfrentaba enormes trabas.

Solo cuando el negocio mostro su potencial a inicios del noventa, el interés en la floricultura fue creciendo, así que se desarrollaron plantaciones que cuenten con infraestructuras adecuadas para la producción. A los inicios apenas existían 30 plantaciones, al año 2000 ya eran 350, y hasta el año 2011 se contabilizaban 447 florícolas. Este impulso se apoyo en tratados internacionales como el Sistema General de Preferencias (SGP) o el ATPDA.

Es necesario considerar que las flores son un producto primario, considerado como un bien de lujo en ciertos países y su elasticidad ante variaciones de precios es muy alta, es decir que cualquier alza en el precio se produce de inmediato un efecto negativo en la demanda. Pero también sucede lo contrario, cuando el precio baja esto se convierte en algo favorable para el mercado.

En Ecuador el potencial que tiene para cultivar y exportar flores, fue descubierto hace aproximadamente dos décadas; claveles, crisantemos, gypsófilas (que actualmente han convertido al Ecuador en el mayor productor), rosas, eran las primeras flores que se sembraban para la exportación. La producción de flores está clasificada en cultivos de rosas, claveles, flores de verano, flores tropicales y otras. Siendo las rosas el producto más cotizado y de mayor demanda mundial.

La biodiversidad geográfica y el clima que posee el Ecuador favorecen el crecimiento de muchas especies de flores y rosas, en sus principios eran cultivadas en la costa, pero con el tiempo se descubrió que las condiciones de luminosidad de la sierra ecuatoriana eran perfectas para la producción de rosas de gran tamaño por lo que la industria fue creciendo y cambiando así la vida de

algunos cantones de las provincias de Pichincha, Azuay, Cañar, Carchi, Imbabura, Cotopaxi y Guayas.

Figura 1: Tipos de Flores:¹



Fuente: <http://www.flowermefflowers.com>
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Figura 2: Tipos de Rosas



Fuente: <http://www.flowermefflowers.com>
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 3: Tipos de Claveles



Fuente: <http://www.flowermefflowers.com>
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

¹ www.flowermefflowers.com

Figura 4: Tipos de Flores de Verano



Fuente: <http://www.flowermeflowers.com>
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 5: Tipos de Flores Tropicales



Fuente: <http://www.flowermeflowers.com>²
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

El sector florícola está compuesto por 3 componentes:

- Los Productores
- Los Mayoristas
- Los Minoristas

Las actividades de estos tres entes están relacionadas entre sí, sin embargo la tendencia actual es la eliminación de los intermediarios, es decir que pasen directamente del productor a los minoristas, permitiendo un mejor precio para ambos extremos.

El desarrollo de la floricultura en nuestro país, abrió posibilidades de trabajo iniciándose en la Provincia de Pichincha en poblaciones como Cayambe, Pedro Moncayo y Mejía, mientras que en Cotopaxi fue en Pujilí, Latacunga, Salcedo; siendo estas dos las provincias con mayor número de hectáreas de producción.

² www.flowermeflowers.com

La empresa LFLOWERS tiene 15 años en el mercado, está ubicada en la provincia de Guayas y posee su finca de producción en el cantón de Bucay, allí tiene sus viveros donde procesa las flores. Cuenta con su propia empacadora en donde se realiza todo el proceso de empaque y embarque.

2.1.2. Antecedentes Referenciales

Los principales mercados de destino de las flores ecuatoriana se encuentran en América del Norte: específicamente en Estados Unidos y Canadá; Europa: Rusia, Países Bajos, España, Alemania; América del Sur: Chile y Colombia. Estados Unidos es nuestro mayor socio comercial, el 42% de nuestras exportaciones poseen este destino y el 22% a Rusia, el valor vendido a este último destino expuso un crecimiento promedio anual del 27%.

Ecuador cerró el año 2011 con un crecimiento del 8.7% en el mercado de flores, con la fuerte amenaza de Etiopía de igualarlo o superarlo. Solo Colombia registra un decrecimiento del -3% anual.

Actualmente Ecuador espera cerrar el año con alrededor de 670 millones de dólares en exportaciones de flores, según datos de EXPOFLORES.

Mercado de Flores.

El mercado de flores ha sido dividido en Mercado Nacional y Mercado Internacional, cada uno cuenta con registros actualizados de información comercial del sector floricultor. Se podría definir que las empresas del sector florícola comercializan en ambos mercados, puesto que las flores de mayor calidad son exportadas, mientras que aquellas que no cumplen con dichos parámetros son comercializadas internamente, es decir, que una misma empresa puede de un comercializador interno o externo al mismo tiempo.³

Cabe recalcar que la ganancia promedio entre productores y consumidores en algunos casos es de 4 o 5 veces más, que el precio del producto a nivel de finca.

³ Análisis Sectorial de Flores, Autor: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversión PROECUADOR

Cuadro 1: Mayores Importadores a Nivel Mundial (Miles de Dólares)

PRINCIPALES IMPORTADORES DE FLORES						
Miles USD						
País	2007	2008	2009	2010	TCPA 2007 - 2010	Partic. 2010
Alemania	1,102,244	1,194,639	1,042,551	1,087,733	-0.44%	14.95%
Estados Unidos de América	1,043,617	1,021,196	960,405	1,043,818	0.01%	14.34%
Reino Unido	1,133,862	1,056,847	877,690	958,287	-3.45%	13.17%
Países Bajos (Holanda)	672,374	821,100	711,073	716,697	2.15%	9.85%
Federación de Rusia	485,764	555,026	500,408	560,678	4.90%	7.70%
Francia	521,488	588,871	544,030	514,270	-0.46%	7.07%
Japón	258,764	281,778	303,416	369,977	12.66%	5.08%
Bélgica	166,934	192,270	233,679	284,422	19.44%	3.91%
Italia	238,180	248,284	212,315	234,463	-0.52%	3.22%
Suiza	177,646	184,329	167,390	176,068	-0.30%	2.42%
Austria	141,806	141,727	135,372	139,534	-0.54%	1.92%
Canadá	115,206	119,762	112,199	119,264	1.16%	1.64%
Polonia	76,639	113,854	89,920	105,229	11.15%	1.45%
Dinamarca	103,519	123,469	101,543	98,841	-1.53%	1.36%
España	110,701	113,683	96,700	89,815	-6.73%	1.23%
Demás países	764,248	906,798	805,869	778,468	0.62%	10.70%
Mundo	7,112,992	7,663,633	6,894,560	7,277,564	0.77%	100.00%

Fuente: Unidad de Inteligencia Comercial - Pro Ecuador
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

En este cuadro se puede apreciar que Alemania es el mayor importador de flores a nivel mundial, muy aparte de la demanda del producto también se debe a la potencia económica que Alemania representa dentro de la Unión Europea considerada como el motor económico de la misma.

El comercio de Alemania está basado en producción de maquinarias, vehículos de motor, productos químicos, metales, manufacturas, textiles y productos de alimentación. Dirige sus exportaciones en mayor proporción a Francia, Estados Unidos, Países bajos y Reino Unido.

En el área florícola las importaciones de Alemania han sido principalmente las rosas y demás flores, habiendo experimentado un mayor crecimiento las demás flores como follajes; siendo sus principales proveedores Holanda e Italia en lo que respecta a Europa y Ecuador y Colombia de América Latina.⁴

⁴ ALINVEST, *Visión Global del Mercado Europea*: <http://www.alinvest4.eu/minisite/flores/alemania/alemania4.3.html>

Cuadro 2: Mayores Exportadores a Nivel Mundial (Miles de Dólares)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Var 11/10	Distr. 2010	Distr. 2011
Mundo	4.300.105	4.863.770	5.228.775	4.642.818	4.604.730	4.916.267	6,8%		
1 Holanda	3.089.153	3.427.658	3.558.608	3.090.234	3.091.958	3.282.324	6,2%	67,1%	66,8%
2 Kenya	386.478	447.772	551.048	486.615	448.630	499.388	11,3%	9,7%	10,2%
3 Ecuador	111.711	159.502	197.175	179.877	184.582	200.651	8,7%	4,0%	4,1%
4 Etiopía	26.775	53.641	99.436	126.601	146.622	176.649	20,5%	3,2%	3,6%
5 Colombia	139.752	166.068	183.552	163.450	165.631	160.708	-3,0%	3,6%	3,3%
6 Israel	104.226	105.211	95.098	90.882	87.749	108.585	23,7%	1,9%	2,2%
7 Italia	63.542	66.114	77.950	61.798	61.582	66.905	8,6%	1,3%	1,4%
8 Bélgica	28.790	30.954	41.381	72.186	66.861	62.343	-6,8%	1,5%	1,3%
9 Alemania	30.749	46.272	51.059	48.906	44.171	41.150	-6,8%	1,0%	0,8%
10 España	25.707	49.046	39.720	28.559	29.192	33.286	15,0%	0,6%	0,7%

Fuente: www.expoflores.com

Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Como podemos apreciar en el cuadro Holanda es el mayor exportador de flores en el mundo no necesariamente porque sea el mayor productor sino por ser una economía especialmente abierta. Holanda es uno de los países más prósperos y un distribuidor por excelencia (las reexportaciones de bienes y servicios, en particular la proveniente de terceros países con destino a la Unión Europea, suponen alrededor del 40% de sus exportaciones).

Sus exportaciones aparte de flores son en mayor proporción de máquinas y maquinarias de transporte, productos químicos, productos varios fabricados, productos de alimentación, maquinarias de oficina, siendo los países de destino Alemania, Bélgica, Reino Unido y Francia. Su importación es principalmente de máquinas y materiales de transporte, productos de alimentación, productos químicos, frutas y verduras y vehículos, siendo sus principales proveedores Alemania, Bélgica, Estado Unidos y China.⁵

En lo que respecta al sector florícola sus importaciones de flores ornamentales han crecido en los últimos años y es considerado como líder de la Unión Europea en importaciones de flores procedentes en vías de desarrollo y su posterior distribución. Su principal proveedor es Bélgica en el ámbito de la Unión Europea y Ecuador y América Latina.⁶

⁵ HOLLAND, *Negocios con Holanda*: <http://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/la-economía-neerlandesa/macroidicadores>

⁶ ALINVEST, *Visión Global del Mercado Europea*: <http://www.alinvest4.eu/minisite/flores/holanda/holanda1.html>

Cuadro 3: Exportaciones de Ecuador en el año 2012 (Miles de Dólares)

EXPORTACION DE FLORES AÑO 2012	
MESES	VALOR
Enero	73,004.96
Febrero	96,446.51
Marzo	56,515.36
Abril	61,570.82
Mayo	67,314.13
Junio	52,474.35
Julio	48,753.83
Agosto	55,159.05
Septiembre	46,286.41
TOTAL	557,525.42

Fuente: Banco Central del Ecuador⁷⁸
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

En base a información que registra el Banco Central del Ecuador, las flores ocupan el decimo lugar en productos exportados.

1. Petróleo
2. Banano
3. Café
4. Camarón
5. Cacao
6. Abacá
7. Madera
8. Atún
9. Pescado
10. Flores tropicales
11. Otros.

⁶⁸ www.bce.fin.ec

El sector Florícola del Ecuador.

El sector florícola esta agremiado en Expoflores, asociación que lidera asuntos relacionados al gremio de floricultores del Ecuador y a la cual pertenecen un gran número de productores, comercializadores y obtentores.

Expoflores fue inscrita en el Registro General de Asociaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería el 22 de noviembre de 1984, Acuerdo Ministerial N° 086⁹

Actualmente la actividad se encuentra en varias provincias de la Sierra y la Costa, como consecuencia las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables.

Cuadro 4: Destino de las Flores de Ecuador a Nivel Mundial (Miles de Dólares)

PRINCIPALES COMPRADORES DE LAS FLORES ECUATORIANAS							
Valor FOB / Miles USD							
País	2007	2008	2009	2010	2011*	TCPA 2007 - 2010	Partic. 2010
Estados Unidos	287,255	398,867	227,044	253,212	136,123	-4.12%	41.66%
Rusia	63,031	55,239	111,457	129,316	65,513	27.07%	21.28%
Países Bajos	41,984	37,614	77,306	58,239	28,798	11.53%	9.58%
Italia	9,292	7,404	21,166	24,234	12,029	37.65%	3.99%
Canadá	9,369	6,543	15,822	21,570	11,615	32.04%	3.55%
España	12,747	6,908	15,122	15,027	7,488	5.64%	2.47%
Alemania	6,653	4,810	12,130	12,744	5,657	24.20%	2.10%
Ucrania	1,850	2,390	7,460	15,594	8,019	103.50%	2.57%
Suiza	5,840	3,535	8,707	8,221	3,573	12.07%	1.35%
Chile	5,198	4,228	6,288	7,234	3,878	11.65%	1.19%
Francia	4,260	2,927	7,591	8,002	3,955	23.38%	1.32%
Japón	5,152	4,336	5,949	7,187	3,252	11.74%	1.18%
Colombia	3,411	3,236	2,952	3,685	2,702	2.61%	0.61%
Reino Unido	1,581	2,745	2,825	2,407	1,186	15.04%	0.40%
Austria	790	749	1,941	5,451	836	90.34%	0.90%
Demás países	10,340	16,033	22,939	35,636	17,950	51.05%	5.86%
Total General	468,753	557,565	546,699	607,761	312,576	9.04%	100.00%

Fuente: Unidad de Inteligencia Comercial - Pro Ecuador
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

⁹ www.expoflores.com

Como hemos apreciado en los últimos cuadros y en el desarrollo del marco referencial, Ecuador tiene una gran participación en el mercado de flores ornamentales. Actividad que ah venido registrando crecimiento, cultivando varios logros como haber resistido durante la recesión económica global del 2009.

A pesar del crecimiento económico en los últimos años, al igual que la mayoría de países Latinoamericanos (Ecuador es la octava economía más grande de América Latina, después de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y Chile), su economía aún sigue dependiendo de las exportaciones de materia prima.

Sus exportaciones están destinadas a Estados Unidos, Chile, Perú, Panamá y Colombia. El origen de sus importaciones proviene de Estados Unidos, China, Colombia, Panamá y Perú.¹⁰

Producción Nacional de Flores

Cuadro 5: Tipos de Rosas

TIPOS	Nº Florícolas	Nº Hectareas	Nº Plantas
Rosas	275	2517.20	179,812,089.00
Claveles	16	88.60	20,973,265.00
Gypsophila	29	316.40	23,739,152.00
Calla	8	31.80	1,264,600.00
Hypericum	19	163.20	26,894,900.00
Alstromeria	3	12.50	285,388.00
Limonium	13	28.30	1,338,788.00
Gerbera	3	3.40	126,734.00
Aster	4	5.20	2,216,600.00
Delphinium	12	29.60	2,424,231.00
Flores de Verano	45	188.90	34,549,668.00
Flores Tropicales	7	76.30	92,595.00
Follajes	10	41.50	1,592,940.00
Otras Flores	3	1.70	1,340,000.00
TOTALES	447	3504.5	296,650,950.00

Fuente: MAGAP/SIGAGRO - SENACYT
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

¹⁰ COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), *Estudio económico para América Latina y el Caribe*: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/40253/lcg2458_Ecuador_final.pdf

Como era de esperarse, debido a la fuerte influencia de la demanda mundial de rosas ecuatorianas, existe un mayor número de hectáreas dedicadas al cultivo de estas.

A pesar de que la provincia de Pichincha es donde se encuentra la mayor producción de flores del país, hay otras provincias cuya producción es importante y permite una diversificación de los tipos de flores, tal es así, que Imbabura es un fuerte productor de limoniun, Santa Elena de gerberas, mientras que Guayas aporta con la producción de Flores Tropicales.

Cuadro 6: Cuadro de producción por provincias

PROVINCIAS	TIPOS DE FLORES													
	Rosas	Claveles	Gypsophila	Calla	Hypericum	Alstromeria	Limonium	Gerbera	Aster	Delphinium	Flores de Verano	Flores Tropicales	Follajes	Otras Flores
AZUAY	29.80		84.50		21.00		4.00	1.00		6.00	2.50			1.50
CARCHI	117.60			1.00							15.00		4.50	
CAÑAR	25.30													
CHIMBORAZO	11.50													
COTOPAXI	572.10	42.50			7.20				2.00	23.80				
GUAYAS	0.00										76.30	34.00		
IMBABURA	105.20		19.80		62.90		14.40		0.30	1.50	34.90			
PICHINCHA	1665.70		212.10	30.80	72.10	12.50	9.90	1.20	4.90	16.50	102.90		3.00	0.20
SANTA ELENA	0.00							1.20						
TUNGURAHUA	0.00								3.60	9.90				
TOTAL NACIONAL														
TOTAL PAIS	2527.20	42.50	316.40	31.80	163.20	12.50	28.30	3.40	5.20	29.60	189.00	76.30	41.50	1.70

Fuente: MAGAP/SIGAGRO - SENACYT
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Ecuador es uno de los países que ofrece mayor diversidad de flores para el mundo, siendo la más comercializada la rosa, que tiene más de 300 variedades entre rojas y de colores. La Gypsophila, ha convertido a Ecuador en el país de mayor cantidad de hectáreas de esta flor y a su vez en el mayor exportador, también otro tipo de flores de verano como las Liatris y el Limonium. El clavel posee varias variedades, colores, tallos de gran resistencia, siendo ideales para el florero debido a que tiene una mayor duración de vida.

Las flores tropicales con más de 100 variedades que se caracterizan por sus formas variadas, tamaños, colores y su larga vida después del corte. Además no necesitan refrigeración y por ser muy fuertes, resisten la manipulación.¹¹

¹¹ Pro Ecuador – Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones.

Flores Tropicales.

Las flores tropicales son un aporte importante al desarrollo de un ecosistema tropical, su exuberante belleza la ha convertido en plantas favoritas de regiones con bosques tropicales en el país y el mundo.

La duración de estas flores son de 15 a 20 días después del corte y se puede alargar su duración agregando gotas de limón al agua, ya que actúa como perseverante natural.

Estas flores son nativas de áreas tropicales humedad y sub - húmedas con temperaturas entre 20° a 30° C. Debido a su textura y brillantes colores, son utilizadas para complementar arreglos florales y darles mayor colorido y realce, aunque últimamente se elaboran arreglos compuestos solo de flores tropicales complementadas con follajes combinación que ofrece mucha frescura al lugar de la casa donde se ubica el arreglo.

Proceso Productivo

Para que todo proceso comercial tenga éxito, debemos reconocer la importancia de la cadena productiva, de ahí que dentro del proceso productivo identificado y manejado para la implementación de flores tropicales y follajes, se determinan aspectos que representan un indicador de calidad del producto final.

Cuadro 7: Aspectos Técnicos

Aspectos Técnicos Generales del Cultivo de Flores Tropicales	
(Temperatura anual promedio)	22 - 25 O C
Zonas de producción	Áreas tropicales y subtropicales, húmedas o subhúmedas con dotación de agua de riego
Altitud	0 a 800 m S n m.
Temperatura anual promedio	22 - 25 O C
Suelos	Arenosa, buen contenido de materia orgánica, estructura friable.
Precipitación anual promedio	Desde 3.000 mm, distribuidos uniformemente durante el año.
PH	5.5 a Neutro
Vida Útil de las plantas	Indefinida
Periodo de fomento agrícola promedio	El desarrollo de las especies varía entre 8 y 18 meses en las flores. De 6 a 8 meses en los follajes, excepto las palmas que demoran 24 meses
Labores culturales	Siembra, fertilización, riegos, limpiezas, coronas, podas, riegos, deshijes, &c
Labores fitosanitarias	Prevención para nematodos, acaros, hongos y
Labores de Cosecha	El punto de cede depende el pedido del cliente. La cosecha debe realizarse durante las horas del día en que la temperatura es
Labores de poscosecha	Hidratación, lavado, desinfección, enjuague, antitranspirante y empaque.

Fuente: Visita Técnica - Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

El número de flores por planta puede variar de 10 a 100 flores por planta, dependiendo de las especies, el primer año se considera de menor producción y es desde el segundo donde se estabiliza.

Cuadro 8: Rendimiento de Flores Tropicales

RENDIMIENTO ANUAL SEGÚN ESPECIES	
Especie	Rendimiento
Helicóneas Pequeñas	75 flores x año
Helicóneas Medianas	40 flores x año
Helicóneas Grandes	25 flores x año
Gingers	90 flores por año
Follajes	40 hojas por año

Fuente: Usaid - Ecuador
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Cosecha

Al igual que las demás flores el punto de corte es de suma importancia ya que esto influye en relación al tiempo en que las flores se abren completamente.

La cosecha debe realizarse durante las primeras horas del día, de esta manera se las conserva mejor tanto la humedad como la frescura.

Pos cosecha

Está dividido en 5 etapas previas para una comercialización exitosa ya sea para el mercado local o internacional:

- **Desinfectar:** Se eliminan insectos, hongos, etc.
- **Lavado:** Se eliminan las impurezas al sumergir las flores en una solución química.
- **Abrillantado:** Se aplica una solución química que resalta los colores propios.
- **Hidratación:** Se colocan en recipientes con una solución hidratante durante 10 o 12 horas que permita una mayor duración del producto.
- **Empaque:** Cajas de cartón de 50x1.50cm., incluye papel picado y sujetadores.

- Embalaje: El número de flores por caja varía según la especie, tamaño y textura.

De la eficiencia en estos pasos determinara la calidad del producto, aquel que cumple con las exigencias del mercado internacional, podrán salir del país, las que no, pueden ser comercializadas en el mercado nacional.

Cabe indicar que existen fechas de mayor demanda como:

- El día de la Madre
- San Valentín
- El día de la Mujer
- Día de los difuntos
- Navidad y fin de año

Principales exportadores del producto

Como vimos anteriormente en el desarrollo de esta investigación, la producción de Flores Tropicales se asienta en la provincia del Guayas, allí se concentra no solo las empresas productoras, sino también todos los componentes del círculo de comercialización y distribución.

Fincas productoras – exportadoras:¹²

- Ecuamagic Ecuador MAGIC FLOWERS S.A.
- Salinopolis S.A. Hacienda Sofía y Hacienda San Juan.
- Flores y Jardines S.A.
- Vivero Tropical S.A. VIVETROSA.
- Lflowers S.A.
- Tradefloral S.A.
- Trevis S.A.

Agencias de Carga:

- Panatlantic Logistics S.A.
- G&G Cargo Service.

¹²www.expoflores.com

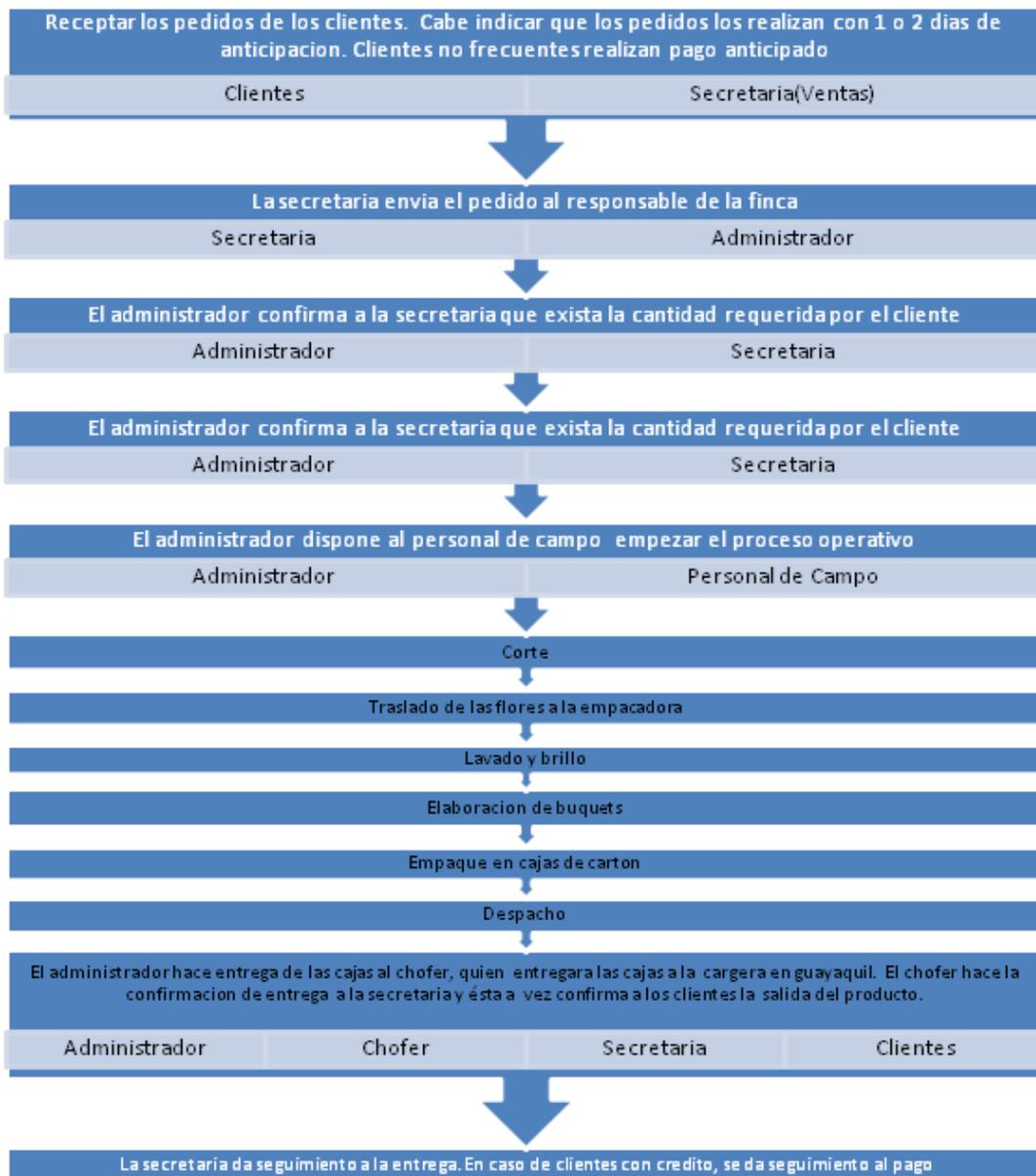
- Deijl Cargo S.A.
- Pladicar S.A.

Agencias Comercializadoras:

- Agriexotica S.A.
- Jetty S.A.

Proceso Logístico de la comercialización

Figura 6: Proceso de la Comercialización



Fuente: Visita Técnica Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

2.1.3. Fundamentación.

Comprendiendo qué es un proceso y cómo este forma parte integral de las empresas e instituciones, cualesquiera sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una definición.

Michael Hammer es el creador del término reingeniería y la define como el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización; un cambio drástico que debe ocurrir para poder obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán nuestra organización mucho más productiva, porque pasamos de una etapa de especialización a una de generalización, en la cual el servicio puede ser realizado por una sola persona.

La Reingeniería es, en definitiva, “empezar de nuevo”. Significa plantearse la siguiente cuestión: “Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?”. Como definición adicional se podría tomar la siguiente:

“Reingeniería de procesos administrativos: es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” ¹³

Habrán ocasiones en que se necesariosen que se reinvente toda la estructura y funcionamiento, pero también es útil adoptar una libertad de ideas para modificar los procesos ya existente realizando un diseño parcial de los procesos. Es necesario analizar la situación actual y definir cuál de estas dos vías es la más viable y la que represente un menor riesgo.

En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito:

¹³ Reingeniería: Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, todo está errado. Escrito por Michael Hammer y James Champy año 1994

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.
- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional
- Mejora Continua
- Valores compartidos
- Perspectiva individual
- Comportamiento en el lugar de trabajo
- Resultados finales.

La reingeniería ofrece una mejora en las operaciones tradicionales de una empresa, de tal manera que por medio de esta, se pueda ofrecer un mejor un producto y mejor calidad de servicio para satisfacción de los clientes. Otra de las finalidades importantes que se logran con la implementación de la reingeniería, es que se pueden modernizar y ampliar los sistemas existentes, de tal manera que una organización pueda mantenerse al día en la innovación y cambios que frecuentemente sufre la sociedad.¹⁴

Con lo anterior, se ha determinado que la reingeniería puede ser implementada, no solo en organizaciones que sufren de fallas o bien que estén quebrando, sino que también puede ser implementada con el fin de alcanzar mejoras, expandirse, o bien, atraer nuevos clientes.

Toda esta aplicación de debe aplicar por fases, tomando en cuenta el siguiente orden:

- Identificación de Procesos: Identificar entre las unidades de la empresa cuales son los procesos que forman parte de la base del negocio.
- Selección de Procesos Clave: No todos los procesos se pueden cambiar simultáneamente, por lo cual debemos seleccionar cuales y en qué orden serán rediseñados primero.

¹⁴ Reingeniería: Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, todo está errado. Escrito por Michael Hammer y James Champy año 1994

- **Importancia:** Analizar los diversos procesos en función a su influencia en los resultados finales y su aporte en la ventaja competitiva de la empresa.
- **Factibilidad:** Estudiar los factores de probabilidad de éxito de cada uno de los procesos a diseñarse

Para aplicar medida que vayan dirigidas a mejorar un procesos, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su negocio y de cómo funciona.

La administración como ciencia se define, como el conjunto de conocimientos aplicables a cada una de las actividades humanas del proceso administrativo, su objeto es definir la forma y modalidad de esa actividad

El proceso administrativo debe entenderse como el conjunto de principios y técnicas que se explican para ejecutar las funciones del proceso administrativo que los hombres ejecutan para obtener unos resultados.¹⁵

Existen procesos básicos de administración que son:

Planeación:

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. La planeación, implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone asimismo, y en forma destacada, la innovación administrativa. La planeación se clasifica en: Misión; Objetivos; Estrategias; Políticas; Procedimientos; Reglas; Programas y Presupuestos.

¹⁵ Fundamentos de la Administración. Autor Carlos Ramírez Cardona. Año 2006

Organización:

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: Objetivos verificables; Una idea clara de los principales deberes o actividades y un área discrecional o de autoridad precisa.

Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido la organización consiste en:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas;
- b) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos;
- c) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y
- d) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.

Organización, es un término de usos muy variados. Para algunas personas incluye todas las acciones de todos los participantes.

Dirección:

La función administrativa de la Dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Tal como quedará de manifiesto en las exposiciones sobre esta función, las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la administración justamente en esta área. Al analizar los conocimientos pertinentes sobre la dirección, estos son los siguientes:

Factores Humanos en la Administración, La Motivación, El Liderazgo y La Comunicación.

Control:

Un sistema de control de gestión se basara principalmente en la planificación que previamente hayamos establecido para nuestra empresa, ya que el plan que hayamos fijado, esta direccionado al cumplimiento de una meta especifica, y allí radica la importancia del control de gestión, ya que este medirá el grado del cumplimiento en relación a lo planificado, ejecutado y a lo obtenido.¹⁶

La función administrativa de control es la mediación y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. La planeación y control están estrechamente relacionados.

A la hora de Rediseñar un proceso se debe tomarse debidamente en consideración cuatro elementos clave:

- Requerimientos de los clientes: Comprender las necesidades del cliente para orientarse hacia sus necesidades definiendo bajo que bases se va a competir.
- La tendencia de la demanda: Analizar la tendencia de la demanda y su patrón determinara la naturaleza del proceso, ya sea su diseño o rediseño, debe ir en función al grado de la tendencia.
- Restricciones: Toda restricción ira en función a leyes y reglamentos estatales, las políticas de la empresa, etc., pueden determinar las restricciones a la aplicación del proceso.
- Metas de eficiencia: Todas las empresas persiguen metas de tipo financieras, y esto será un determinando en la decisión de que procesos modificar en función al costo – beneficio que este representa.

¹⁶ Como crear y hacer funcionar una empresa. Autor: GIL ESTALLO María, 2010

El rediseño de un proceso influye directamente a la integridad de la organización, por lo que será un determinante como estrategia que conduzca a mejorar los rendimientos de la misma, mejorando así los resultados.

Para esto es necesario no solo la aplicación del concepto, sino el aporte de ideas brillantes y creativas, todo ello se puede lograr si se cuenta con empleados capacitados y motivados.

Se debe tomar en cuenta que todos estos cambios, si bien es cierto modifican nuestra estructura interna, siempre deben ir en función a responder con éxito a las necesidades del cliente y del entorno competitivo.

Las cinco Fuerzas de Porter.

La labor fundamental del estratega es comprender o hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera en los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria, para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: el cliente, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de 5 fuerzas define la estrategia de una industria y moldea la naturales de la interacción competitiva dentro de ella.

Si bien a simple vista las industrias pueden parecer muy distintas, entre si, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos, la industria global de la automoción, por ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte pictóricas o con la industria sanitaria europea, fuertemente regulada. Sin embargo, con el fin de comprender la competencia industrial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar la estructura subyacente en función de esas 5 fuerzas.

Si las fuerzas son intensas, como ocurre en sectores como el aéreo, el textil o el hotelero, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión.

Si las fuerzas son benignas como ocurre en industria como el software, la de los refrescos o la de los artículos de aseo, muchas compañías son rentables. Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de que si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo – entre ellos el clima y el ciclo empresarial – la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas marca su rentabilidad a medio y corto plazo.

Comprender las fuerzas competitivas, así como su causa adyacente, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar las competencias (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo.¹⁷

Prácticas de análisis sectorial.

Un buen análisis de un sector en concreto presta rigurosa atención a los fundamentos estructurales de la rentabilidad. Un primer paso consiste en comprender el horizonte de tiempo adecuado. Una de las tareas más importantes del análisis sectorial es saber distinguir los cambios temporales o cíclicos de los cambios estructurales. Una guía óptima para conocer el horizonte de tiempo adecuado es observar el ciclo empresarial entero para esa industria en concreto. En la mayoría de industrias bastará con un horizonte de 3 a 5 años, aunque en algunas con un tiempo de planificación y producción largo, como la industria de la minería, el horizonte apropiado podría ser una década o más. Es la rentabilidad media a lo largo de ese periodo, y no la rentabilidad en un año en concreto, lo que puede constituir el centro de atención de cualquier análisis.

¹⁷ Ser competitivo. Autor: Michael Porter. Año 2009

El objeto del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad. Siempre que sea posible, los analistas deberían fijarse cuantitativamente en la estructura de la industria en vez de quedarse satisfechos con listados de factores cualitativos. Muchos elementos de las cinco fuerzas pueden cuantificarse: el porcentaje del coste total del comprador justificado por el producto de la industria (con el fin de comprender la sensibilidad en el precio del comprador); el porcentaje de ventas de la industria necesaria para llenar una planta y poner en marcha una red logística de escala eficiente (para ayudar a evaluar las barreras de entrada), el coste variable del comprador determinando el incentivo que un elemento entrante o rival debe ofrecer a los clientes.

Las fortalezas de las fuerzas competitivas inciden en los precios, los costes, y la inversión necesaria para competir; de este modo, las fuerzas están vinculadas directamente a las cuentas de resultados y el balance contable de los participantes en la industria. La estructura de la industria define la brecha entre ingresos y gastos, por ejemplo, la rivalidad intensa hace descender los precios y eleva los costos de marketing, el servicio al cliente, lo cual reduce los márgenes. ¿En cuánto? Los proveedores exigentes hacen subir los costos de los insumos. ¿En cuánto? La capacidad del comprador reduce los precios o eleva los costes de satisfacer la demanda de los compradores, con el requisito de contar con un mayor inventario o proporcionar inversión. ¿Cuánto? Las escasas barreras de entrada o la cercanía de los productos sustitutos limitan el nivel de los precios sostenibles. ¿Cuánto? Son estas relaciones económicas las que mejoran la información y comprensión del estratega sobre la competitividad en la industria.

Por último, un buen análisis sectorial no se limita a elaborar un listado de puntos fuertes o débiles, sino que concibe una industria en términos globales o sistémicos.

¿Qué fuerzas están apoyando (o limitando) la rentabilidad actual? ¿De qué modo los cambios de una fuerza competitiva desencadenan reacciones en

otras? Las respuestas a estas preguntas suelen ser el origen de auténticas revelaciones estratégicas.¹⁸

Relación de las 5 fuerzas.

El modelo de las 5 fuerzas, desarrollado por Porter en 1987, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo¹⁹

La estructura de un determinado sector, en base a la intensidad de las cinco fuerzas competitivas determina el potencial de beneficios, pues determina el poder de nuestra empresa, nuestros clientes y los proveedores o si está limitado por productos sustitutos o la amenaza de nuevos participantes. Es recomendable fijarse en la estructura general y no en un elemento concreto.

Errores comunes

- Definir el sector en términos demasiados amplios o estrechos.
- Elaborar listados en vez de realizar análisis rigurosos.
- Prestar la misma atención a todas las fuerzas, en vez de ahondar en la más importante.
- Confundir el efecto (sensibilidad en precios) con la causa (economía del comprador).
- Recurrir a un análisis estático que ignore las tendencias del sector.
- Confundir los cambios cíclicos con un verdadero cambio estructural.
- Utilizar un marco para decidir si una industria es atractiva o no, en vez de emplearlo para orientar las decisiones vinculadas a la estrategia.

La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación

¹⁸ Ser competitivo. Autor: Michael Porter. Año 2009

¹⁹ Guía práctica para mejorar un plan de negocio. Autor: MUÑIZ Luis, 2010

estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre sata a la vista. Por ejemplo, aunque suele existir una gran rivalidad en las industrias de materias primas, puede que este no sea el factor que limite su rentabilidad, los escasos beneficios en la industria fotográfica, por ejemplo, son el resultado de la existencia de un producto sustitutivo de calidad superior, tal como Kodak y Fuji, los productos fotográficos más importantes del mundo, han aprendido con la llegada de la fotografía digital. En una situación así, afrontar el desafío que plantea el producto sustitutivo se convierte en la prioridad estratégica numero uno.

La estructura sectorial se desarrolla a partir de una serie de características económicas y técnicas que determina la fortaleza de cada fuerza competitiva. El análisis puede ampliarse fácilmente como herramienta para comprender los desafíos a los que se enfrenta un aspirante a miembro de esa industria.

Amenaza de entrada

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y de los flujos de liquidez para estimular la competitividad que es lo que hizo Pepsi cuando entro en la industria del agua embotellada, Microsoft cuando empezó a ofrecer navegadores de Internet y lo que hizo Apple cuando se incorporo al negocio de las distribuidoras musicales.

Así, pues la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria, cuando la amenaza es real, lo miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. En las ventas de café al detalle, por ejemplo, las barreras de entrada relativamente bajas obligaron a Starbucks a invertir agresivamente para modernizar sus cafeterías y menús.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por

parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada, es la amenaza de entrada no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

Barrera de entrada

Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen 7 fuentes principales:

- Economía de escala por parte de la oferta: estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen gozan a precios más bajos que por unidad, porque pueden repartir los costos fijos entre más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala por parte de la oferta detienen la entrada a obligar al aspirantes a entrar en la industria a gran escala, lo cual requiere un desplazamiento de los competidores establecidos o aceptar una desventaja en los costos.

Las economías de escala pueden hallarse en casi toda actividad en la cadena de producción de valor; las más importantes varían según la industria. En los microprocesadores, los miembros establecidos, como INTELS, están protegidos con economías de escala en investigación, en la fabricación de chips y en el marketing del consumidor. Para empresas de jardinería, como SCOTT'S MIRACLE-Gro, las economías de escala más importantes se encuentran en la cadena de la demanda y en la publicidad en los medios. En las empresas de mensajería, las economías de escala aparecen en los sistemas logísticos nacional y en la tecnología de la información.

- Beneficios de escala por parte de la Demanda. Estas ventajas también conocidas como (efectos de red), surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber unos compradores que también los adquieren a la

misma empresa. Los compradores pueden confiar más en grandes empresas para un producto crucial. Recordemos que nadie se emocionaba al comprar en IBM (cuando era la empresa dominante en el mercado informático). Los compradores también pueden valorar el hecho de formar parte de una red con un gran número de compradores. Por ejemplo. Los participantes en una subasta en internet se sienten atraídos hacia EBay, porque ofrecen mejor capacidad asociativa. Los beneficios de la escala por parte de la demanda disuaden la entrada a limitar la disposición de los clientes a comprar a un recién llegado y a reducir sus precios hasta que este logre construir una base importante de clientes.

- Costes por el cambio de Clientes. Los costes de cambio son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor, estos costes pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor, debe, alterar las especificaciones del producto, adiestrar de nuevo a los empleados, a usar un producto nuevo y a modificar procesos o sistemas de información. A medida que se incrementa a los costes de cambio, más difícil será para un aspirante obtener clientes. El software de planificación de recursos empresariales (ERP en sus siglas en inglés) es un ejemplo de producto con unos costes de cambios altos. Cuando una empresa ha instalado un sistema SAP ERP, por ejemplo, los costes de pasarse a un nuevo vendedor son astronómicos debido a la información intrínseca en el servicio, el hecho de que los procesos internos hayan sido adaptados a SAP, la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y la naturaleza imprescindible de las distintas aplicaciones.
- Requisitos del Capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir pueden disuadir a los aspirantes. El capital puede ser necesario no solo para invertir en instalaciones fijas, sino también para ampliar el crédito a los clientes, elaborar inventarios y asumir las pérdidas iniciales de una empresa cuando recién empieza. La barrera es especialmente alta si se necesita capital para gastos no recuperables y por lo tanto, difíciles de financiar, como una gran campaña de publicidad y proyecto de investigación y desarrollo. Aunque las grandes empresas poseen los recursos financieros para invadir casi

cualquier industria, los grandes flujos de capital necesarios en algunos sectores, limitan el número de aspirantes y al contrario, en campos como la asesoría de impuestos o el de transporte de distancias cortas de camión, los requisitos de capital son mínimos y existen numerosos aspirantes.

Es muy importantes no exagerar el grado de intervención de los requisitos de capital, si los beneficios de una industria son atractivos y se espera que se mantengan de este modo, siempre que los mercados de capital sean suficientes. Los inversores pueden proporcionar los fondos que los aspirantes necesitan, por ejemplo, las líneas aéreas, aspirantes a entrar en el mercado pueden acceder al capital para comprar aviones caros, debido a su elevado valor en la reventa, razón por la cual existen numerosas compañías aéreas de nuevo cuño.

- Beneficios para los miembros independientes del tamaño. No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad y en los costes que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes, como la propiedad de la tecnología, el proceso preferente a las mejores fuentes de materia prima, acceso a las zonas geográficas más favorables, identidades establecidas como marca o acumulación de experiencia que les ha permitido aprender a producir con mayor eficiencia. Los aspirantes intentan superar estas ventajas como empresas que ofrecen grandes descuentos, como Target y Wal-mart, por ejemplo, han situado sus tiendas en lugares independientes, en vez de centros comerciales al uso, porque en esos centros se hayan comercios rivales muy establecidos.
- Acceso desigual a los canales de distribución. Evidentemente, el nuevo miembro debe asegurar la distribución de su producto o su servicio, por ejemplo, un nuevo producto alimentario debe desplazar a los demás en un supermercado por medio de ofertas, promociones, esfuerzos concentrados de venta u otros recursos. Cuando más limitado sean los canales de venta y mas atados estén los miembros a ellos, más difícil será la entrada a una industria. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan infranqueable que los nuevos miembros

deben esquivar los canales de distribución o crear los suyos propios. De este modo las nuevas aerolíneas de bajo coste han evitado la distribución a través de agencia de viajes (quienes tienden a favorecer a empresas establecidas de tarifas caras) y han incentivado a los pasajeros a comprar sus vuelos por internet.

- Política restrictiva del Gobierno. La política del Gobierno puede entorpecer o favorecer una nueva entrada, así como amplificar o reducir las otras barreras de entrada. El Gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias, por ejemplo, exigiendo licencias e imponiendo restricciones en la inversión extranjera. Las industrias reguladas, como la de las bebidas alcohólicas, los servicios de taxis y las compañías aéreas son ejemplo visibles de ello. La política del Gobierno puede incrementar otras barreras de entrada ampliando sus normas de patentes que protegen la propiedad de la tecnología de cualquier limitación o aprobando unas series de leyes de seguridad o medio ambientales que incrementan las economías de escala que deben afrontar los recién llegados. Desde luego, las políticas gubernamentales pueden facilitar la entrada directamente: a través de subsidios, o indirectamente realizando investigaciones fundamentales para ponerlas a disposición de todas las empresas, nuevas y veteranas, reduciendo así las economías de escala.

Las barreras de entrada deben evaluarse en relación a las capacidades de los posibles aspirantes, que pueden ser Start – UPS, empresas extranjeras o compañías de industrias relacionadas. Tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estratega debe ser consciente de las formas creativas que pueden idear los recién llegados para esquivar las barreras existentes.

Influencia de los proveedores.

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismo al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una

industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a la erosión de la rentabilidad entre los productores de ordenadores personales, subiendo los precios de los sistemas operativos. Los productores de ordenadores personales que compiten enérgicamente por hacerse con clientes que puedan cambiar con facilidad de sistema operativo, han restringido la libertad para subir los precios en relación a los costes.

Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores, un grupo de proveedores es influyente si:

- Esta más concentrado que la industria a la que vende. El monopolio (o casi monopolio) de Microsoft en el campo de sistemas operativos, unidos a la fragmentación de productores de PC, es un buen ejemplo de esta situación.
- El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios. Los proveedores que sirven a muchas industrias no dudaran en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas. Si la industria en concreto acoge a un segmento importante del volumen o beneficio de un grupo de vendedores, entonces estos querrán proteger la industria mediante precios razonable y participaran en actividades de investigación y desarrollo o incluso en campañas de presión política.
- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables, por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar a utilizar el equipamiento de un proveedor (como las terminales Blomverg utilizadas por los profesionales de las finanzas). O bien cuando las empresas han situado sus líneas de producción junto a las instalaciones de su proveedor (como en el caso de algunas empresas de refrescos o embasados). Cuando el coste de cambiar de proveedor es elevado, los participantes de una industria tienen dificultades para cotejar la calidad de los distintos proveedores (obsérvese que los proveedores se enfrentan a la inestabilidad de los costes y esto limita su capacidad).

- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí. Las empresas farmacéuticas que ofrecen fármacos patentados con beneficios médicos específicos tienen más influencia sobre los hospitales y las empresas relacionadas con la sanidad, por ejemplo, que las farmacéuticas que ofrecen productos genéricos.
- No existen sustitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor. Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen una poderosa influencia sobre las compañías aéreas, en parte porque no existen una buena alternativa a un piloto bien capacitado para su labor.
- El grupo proveedor debe amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria. En este caso, si los participantes de la industria ganan más dinero que los proveedores, estos se sentirán atraídos hacia ese mercado.

La influencia de los compradores

Los clientes influyentes – la otra cara de los proveedores influyentes – pueden acaparar más valor a forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes de una industria, todo ello a costa de la rentabilidad de un industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores pueden existir diferentes grupos de clientes, que difieren en su capacidad de negociación. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación en tamaño de un solo vendedor.
- Los compradores a gran escala son especialmente influyentes, en industrias con costes fijos elevados, como la de equipamiento para telecomunicación, para perforaciones en alta mar o industria de productos químicos. Los costes fijos elevados y los costes marginales bajos amplían la presión sobre los rivales para mantener la influencia por medio de descuentos.

- Los productos de la industria están estandarizados y no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y a enfrentar a los distintos vendedores.
- Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiados rentables. Los productores de refrescos y cerveza han controlado durante mucho tiempo la influencia sobre el embotellador, amenazando con embotellar, ellos mismo sus productos y en ocasión lo han hecho.

Un grupo de compradores es sensible a los precios si:

- El producto que compra de la industria representa un porcentaje importante de sus estructuras de costes o su presupuesto para abastecimiento.
- Aquí los compradores intentaran diversificar sus compras y negociar duro, tal como hacen los consumidores cuando buscan la mejor hipoteca. Cuando el producto vendido por una industria constituye una pequeña proporción de los gastos o costes de los compradores, estos suelen ser menos sensibles a los precios.
- El grupo de compradores obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra, en cambio, los clientes que gozan de liquidez o que son muy rentables, suelen ser menos sensibles a los precios (evidentemente si el producto no supone una parte importante de sus costes).
- La calidad de los productos o servicios de los compradores se ve poco afectada por el producto de la industria. Siempre que la calidad se vea afectada por el producto de la industria, los compradores suelen ser menos sensibles a los precios. Cuando se compra o se alquila cámaras de calidad, por ejemplo, las principales industrias cinematográficas, optan por un equipamiento fiable que incorpore la última novedad técnica y prestan poca atención al precio.

- El producto de la industria suerte poco efecto en el resto de costes del comprador. Aquí, los compradores se centran en el precio. Y al contrario, cuando el producto de una industria o servicio puede cubrir de sobra sus costes a mejorar el rendimiento o reducir su mano de obra, los materiales u otros costos, por lo general, los compradores están más interesados en la calidad que en el precio.

La amenaza de los sustitutivos.

Un sustituto realiza una función idéntica o similar al del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje, el plástico es un sustitutivo del aluminio, el correo es un sustitutivo del correo urgente. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. Por ejemplo los productos y servicios de jardinería se ven amenazados cuando los bloques familiares de las zonas urbanas sustituyen a las casas unifamiliares en los barrios residenciales. El software vendido a los agentes de viajes se ve amenazado cuando los sitios de web dedicados al ocio sustituyen a las agencias de toda la vida.

Los sustitutivos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto, porque pueden parecer muy distintos al producto del sector: en un regalo para el Día del padre, las corbatas y los aparatos eléctricos pueden ser sustitutivos. Tenemos a un sustituto cuando se puede prescindir de este producto, cuando se prefiere comprar uno usado, en vez de uno nuevo, o cuando lo fabrica al consumidor (trae el servicio o producto a casa).

Cuando la amenaza de sustitutivo es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing u por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

Los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los

buenos tiempos. En las economías emergentes, por ejemplo, el incremento de la demanda de líneas telefónicas, han sido inhibidos ya que muchos consumidores han preferido sustituir el Mobile por el teléfono fijo convencional.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes adoptan muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficios de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segunda, de la base sobre la cual están compitiendo.

Flores tropicales

Estas flores crecen en áreas tropicales y subtropicales, naturalmente húmedas o con dotación de riego, su temperatura anual promedio es de 20 a 25° centígrados, su suelo puede ser arenoso o empedrado, estas plantas no tienen límite de vida útil ya que mientras crece y da flores también van naciendo sus hijuelos, es decir, que cuando la primera planta muera ya tiene un reemplazo que nació de ella misma. Éste es un producto que se vende todo el año pero como todo comercio su demanda sube en temporadas picos, como lo son:

- Día del Amor y la Amistad.
- Día de la mujer.
- Día de la Madre.
- Día de los difuntos
- Navidad y Fin de año.

Estándares de Calidad para exportar las flores.

Para exportar debemos obtener un permiso fitosanitario en nuestro país, Actualmente la Entidad que lo otorga luego de una rigurosa inspección en el área de cosecha es Agrocalidad (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro)

Proceso de empaque

En la finca y empackadora de LFLOWERS se realiza el siguiente proceso:

1. Corte de las flores y follajes.
2. Lavado del producto cortado.
3. Se pone el producto en un recipiente con desinfectante
4. Se enjuagan
5. Se escurren del agua.
6. Se abrillanta las flores y follajes.
7. Se arman los bouquets.
8. Se ponen capuchones en los bouquets.
9. Se arman las cajas de cartón.
10. Se marcan las cajas
11. Ponen papel picado en las cajas y empaque de frio dependiendo el pedido del cliente.
12. Se pone la tapa del cartón, y finalmente
13. Se pone el zuncho para sellar las cajas.

Nombre Científico de las flores y follajes

Cuadro 9: Nombres Científicos y comunes de la flores y follajes

NOMBRE COMUN	NOMBRE CIENTIFICO
CALATEAS	Calathea sp.
ALOCASIA	Alocasia sp.
PALMERA ROBELINI-PALMA FENIX	Phoenix roebelenii
PALMA ARECA	Chrysalidocarpus lutescens
DRACAENA	Dracaena sp.
ACORDION	Curculigo capitulata
MUSA	Musa sp.
PAJA TOQUILLA	Carludovica palmata
COSTUS	Costus stenophyllus
ASPIDISTRA- HOJA DE SALON	Aspidistra sp.
GINGER	Alpinia purpurata
PANDANO	Pandanus sp.
CIPRES	Cupressus sp.
MIRTO	Myrtus communis
HELICONIA	Heliconia sp.
POLYPODIUM	Polypodium punctatum
DAVALLIA	Davallia sp.
CROTON PECOSO	Codiaeum aucubaefolium
CARYOTA	Caryota spp.
CROTO	Codiaeum sp.
PHILODENDRUM	Philodendrum sp.
ZINGIBER-GINGER	Zingiber sp.
CORDELINE	Cordyline terminalis
CICA-SOGO PALM	Cyca revoluta sp.
PIG FACE-PICHICHIO	Solanum mammosum
TORCH GINGER	Etilingera elatior
FOLLAJE DE CACAO	Theobroma cacao
MONSTERA	Monstera sp.
PALMA WASHINGTONIA	Washingtonia sp.

Fuente: Documentos de LFlowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Control de Inventarios

El control de inventarios se ha convertido en la actualidad en una de las prioridades de las grandes empresas, originándose la creación de un método de control de inventario llamado: Sistema de inventario Justo a Tiempo, que es un método de reducción de niveles de inventarios al mínimo absoluto²⁰

La gran parte de las utilidades son resultado de las ventas pero esto puede ser perjudicado si no se tienen un correcto control de inventarios porque el no saber qué es lo que se tiene y en qué condiciones está puede provocar el robo hormiga, mermas y desperdicios. Los pasos a seguir para tener un correcto control de inventario son:

- Recibir la mercadería.
- Conteo.
- Registro.
- Ingreso.
- Costeo
- Etiquetar o Codificar.
- Ubicación por categoría ó tamaño.

Es recomendable utilizar hojas de cálculo para dicho control ya que podemos hacer el formato con la información que creamos necesaria a un costo mínimo, la operación de la hoja de cálculo es la misma para todos los registros por lo que es fácil de aprender y enseñar y nos ayuda a eliminar tiempos muertos del personal.

EI FODA

Es una estrategia que permite analizar los elementos internos y externos que pueden presentársele a una empresa y cuyo futuro de la misma depende del análisis que se realice.

²⁰ Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Autor: LOGENECKER Justin, MOORE Carlos, PETTY William, PALICH Leslie. Año: 2010.

Mientras el *ANALISIS FODA*, es una evaluación, que ofrece un panorama conciso de la situación estratégica de una empresa²¹

Fortalezas – **O**portunidades – **D**ebilidades – **A**menazas

Factores Internos y controlables => Fortalezas y Debilidades, estos factores son controlables ya que siempre dependerá de la empresa misma ya sea de forma positiva o negativa según corresponda.

Factores Externos e incontrolables => Oportunidades y Amenazas, estos factores son incontrolables por la empresa ya que la misma deberá acoplarse a los factores que la rodean ya sean positivos o negativos según corresponda.

2.2. MARCO LEGAL

Se entenderá como "Productor–acopiador–exportador", aquellas personas naturales o jurídicas que, a más de registrar una o varias fincas productoras, compran a otras fincas inscritas en el SESA productos de plantas ornamentales para exportar. A estos también se conocen como bouqueteros.

Para obtener el registro de Productor–acopiador–exportador de productos de plantas ornamentales, el interesado deberá presentar al SESA la siguiente documentación:

REGISTRO EN AGROCALIDAD DE OPERADOR DE ORNAMENTALES U OTROS PRODUCTOS VEGETALES DE EXPORTACIÓN

- Solicitud de registro de operador para exportación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados formatos que se encuentra en el siguiente link.
<http://www.agrocalidad.gov.ec/agrocalidad/index.php/es/sanidad-vegetal/exportaciones?start=3>
- Copia del RUC actualizado.

²¹ Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Autor: LOGENECKER Justin, MOORE Carlos, PETTY William, PALICH Leslie. Año: 2010.

- Copia del nombramiento del representante legal de la empresa, inscrito en el registro mercantil (para personas jurídicas).
- Copia de la constitución legal de la empresa (para personas jurídicas).
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Croquis de ubicación del lugar de producción (finca) o centro de acopio
- Reporte favorable de inspección del lugar de producción o centro de acopio (obtenido en las coordinaciones provinciales de AGROCALIDAD).
- Comprobante personalizado de pago original de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD y según el producto a exporta
- Duración aproximada del trámite: 30 días.
- El registro de operador de ornamentales y de mango tiene una vigencia de 1 año y de otros productos de exportación 2 años.
- Código con que se paga en el Banco del Pacífico es 16.01.002 un valor de \$80.00.
- Llenar el siguiente registro.

Una vez presentada la documentación requerida y cumplido el trámite respectivo, el SESA emite el certificado de registro. Si el productor-acopiador-exportador tiene más de un sitio de producción, deberá registrar a todos, realizando el pago respectivo por cada sitio y llenando el formulario respectivo, igualmente por cada sitio.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Automatización: En lo industrial se refiere al uso de sistemas o elementos computarizados y electrónicos para controlar maquinaria y/o procesos industriales, sustituyendo el manejo humano.

Cargueras (Agencia de Carga): Son agencias de carga de transporte aéreo. Nacieron producto de alianzas entre varias aerolíneas que crearon una red de conectividad y conveniencia para pasajeros o cargas internacionales.

Canales de distribución: Es el circuito a través del cual los fabricantes pone a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

Capitalización: Es una medida de una empresa o su dimensión económica, y es igual al precio por acción en un momento dado multiplicado por el número de acciones en circulación de una empresa pública, e indica el patrimonio disponible para la compra y venta activa en la bolsa. Esta capitalización de mercado realiza un estimado de la valoración de una empresa.

Economía de escala: En microeconomía, se entiende por economía de escala las ventajas en términos de costes que una empresa obtiene gracias a la expansión. Existen factores que hacen que el coste medio de un productor por unidad caiga a medida que la escala de producción aumenta.

Economía emergente: El término economía emergente se usa en dos sentidos parecidos pero distintos: 1. Se denomina como tal al país que, siendo una economía subdesarrollada por razones de tipo económico plantea a nivel económico internacional un ascenso en función de su nivel de producción industrial y sus ventas al exterior, colocándose como competidor de otras economías más prosperas y estables por los bajos precios de sus productos. 2. Situación al interior de un país en donde se pasa de una economía de subsistencia a un gran desarrollo industrial.

Fitosanitario: El producto fitosanitario o plaguicida se define, según la Organización Mundial de la Salud, como aquella sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir la acción de, o destruir directamente, insectos, ácaros, moluscos, roedores, hongos, malas hierbas, bacterias y otras formas de vida animal o vegetal perjudiciales para la salud pública y también para la agricultura.

Floricultura: Es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo. Los productores, llamados floricultores, producen plantas para jardín, para su uso decorativo por jardineros, paisajistas, decoradores de interiores, ¿venta de flores cortadas en floristerías o florerías, para su uso final en el florero. Han que entender a la floricultura como emprendimientos de producción masiva de plantas por diferencia con la jardinería.

Fluctuación: En economía, es la diferencia existente entre el contenido de los libros de inventarios menos la existencia física real de las mercancías o productos que se tienen dentro de un negocio o establecimiento en cuestión. Es, en otras palabras la resta resultante entre lo que se debería tener de existencia menos lo que realmente se tiene.

Flujo de Capital: El estado de flujo de capital, es el periodo financiero esencial que deja ver qué cantidad de efectivo se ha generado y que porcentaje de ese efectivo se utilizo en las actividades de intervención como lo son la inversión y la financiación.

Flujos de liquidez: Son los que en última instancia materia a los inversionistas, flujos de entrada y salidas de efectivo en un periodo dado. Sea más importante para los inversionistas que beneficios de contabilidad. Los beneficios tienen valor en cuanto pueden ser dador vuelta en última instancia en efectivo.

Fomento agrícola: Es el proceso encaminado a usa los recursos de la agricultura de manera integral y acelerada, para obtener la óptima producción, a fin de mejorar el nivel de vida de todos los sectores de la población.

Horticultura: Es la ciencia, el arte, la tecnología y los negocios envueltos en la producción de hortalizas, con destino al consumo. La horticultura trabaja en la

propagación de plantas, mejora de las cosechas, abonos de las plantaciones de las plantas herbáceas. Se utiliza genéticamente como una herramienta fundamental en el desarrollo de plantas que puedan sintetizar moléculas químicas para emplearlas en la lucha contra plagas, enfermedades y malezas.

Inhibido: Se hace referencia a la inhibición de conductas dentro del consumo denominado función ejecutiva refiriéndose a la condición de interrupción de alguna respuesta o secuencia de conducta que anteriormente han sido automatizadas o aprendidas para resolver alguna tarea o acción.

Intrínseco: Es un término utilizado frecuentemente en Filosofía para designar lo que corresponde a un objeto por razón de su naturaleza y no por su relación con otro. Se llama denominación intrínseca la manera de ser que conviene a una sustancia como tal y no en sus relaciones. Se habla también de certeza y evidencia intrínseca, posibilidad intrínseca, gloria intrínseca de Dios, etc., se denomina a aquello que es esencial.

Jardines: Es una zona de terreno donde se cultivan especies vegetales, con posible añadidura de otros elementos, como fuentes y esculturas.

Mercado de Capital: Espacio en que se realizan los intercambios de instrumentos financieros y se definen sus precios. En general, cualquier mercado de materia primas podría ser considerado como un mercado financiero si el propósito del comprador no es el consumo inmediato del producto, sino el retraso del consumo en el tiempo.

Monopolio: Es una situación de privilegio legal o fallo de mercado en el cual existe un productor (monopolista) oferente que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado.

Nematodos: Se conocen vulgarmente como gusanos redondos debido a la forma de su cuerpo en un corte transversal. En agricultura se denominan nematodos fitoparásitos, que son del tipo que parasitan directamente a las plantas.

Patente: Un patente es un conjunto de derechos exclusivos concedidos por un estado a un inventor o a su cesionario, por un periodo limitado de tiempo a cambio de la divulgación de una invención. Este derecho permite al titular de la patente impedir que terceros hagan uso de la tecnología patentada.

Planeación estratégica: Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía.

Política economía restrictiva: Es una rama de la política económica que usa la cantidad de dinero como variable para controlar y mantener la estabilidad económica. La política económica comprende las decisiones de las autoridades monetarias referidas al mercado de dinero, que modifican la cantidad de dinero o el tipo de interés. Cuando se aplica para aumentar la cantidad de dinero, se la denomina política monetaria expansiva, y cuando se aplica para reducirla, política monetaria restrictiva.

Precipitación: En meteorología, la precipitación es cualquier forma de hidrometeoro que cae del cielo y llega a la superficie terrestre. Este fenómeno incluye lluvia, llovizna, nieve, aguanieve, granizo, pero no virga, neblina ni rocío, que son formas de condensación y no de precipitación.

Productos sustitutos: En economía, un bien se considera un bien sustituto o competitivo de otro, en tanto uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles usos. Ejemplos clásicos de bienes sustitutos son la margarina y la mantequilla, o el petróleo y el gas natural. El hecho de que uno de los productos sea un bien sustituto de otros tiene consecuencias económicas inmediatas.

Reingeniería de Procesos: Rediseño radical y preconcepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medida de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino principalmente,

busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos

Sanidad: Todos los países cuentan con una sanidad pública y privada que difieren unos a otros en los servicios mínimos que prestan a sus ciudadanos. Excepcionalmente, algunos países no cuentan con sanidad privada. Sin embargo, esta suele estar presente en la mayoría de los mismos como un complemento a la pública. La regla general es que en un país coexistan los dos tipos de sanidad: pública y privada, siendo el conjunto un sistema sanitario mixto.

Sindicato: Es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral. Respecto al centro de producción o al empleador con el que están relacionados contractualmente.

Subsidios: Es una prestación pública asistencial de carácter económico y de duración determinada. En economía, un subsidio se aplica para estimular artificialmente el consumo o la producción de un bien o servicio. Son los mecanismos contrarios a los impuestos.

2.4. HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis General.

Si mejoramos los procesos integrales y sistemas de control en el área de empaque mejoraría la presentación de las flores y follajes y así mejorarían las ventas de LFLOWERS.

2.4.2. Hipótesis Particulares.

- La aplicación de control en la empacadora influiría en forma positiva en la presentación de las flores y follajes, y mejoraría los procesos de producción.

- La aplicación de una supervisión profesional desde la cosecha, corte, empaque y distribución de la flores y follajes mejorarían el rendimiento de los trabajadores.
- La utilización de un personal calificado, apto e idóneo ayudaría a mejorar los estándares de calidad.
- La consolidación de la información permitiría crear filtros de control que influirán positivamente en la optimización de los recursos y el rendimiento de los trabajadores.

2.4.3. Declaración de Variables

Variable Independiente:

- Venta de flores y follajes
- Proceso de producción
- Rendimiento de los trabajadores
- Estándares de la calidad
- Optimización de los recursos

Variables Dependientes:

- Procesos integrales
- Presentación de flores y follajes
- Supervisión Profesional
- Personal calificado
- Información

2.4.4. Operacionalización de las Variables.

Cuadro 10: Operacionalización de las Variables

VARIABLES	INDICADOR	TECNICA	INSTRUMENTO
Venta de Flores y Follajes	<ul style="list-style-type: none"> Número de reclamos al mes. Número de devoluciones al mes. 	*Evaluación. *Encuesta. *Control de Calidad	*Encuesta.
Procesos integrales	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de información. Agilidad en los procesos. 	*Encuesta. *Observación	*Encuesta.
Proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> Producción de cajas por mes. Nivel de eficiencia. 	*Encuesta. *Observación	*Encuesta. *Observación
Presentación de flores y follajes	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo del proceso y empaque de las flores y follajes. Presentación final del producto. Número de devoluciones por mes. 	*Encuesta. *Control de inventarios.	*Encuesta.
Rendimiento de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Presentación y empaque de las flores y follajes. Optimización de los recursos. 	*Encuesta. *Observación	*Encuesta. *Observación
Supervisión profesional	<ul style="list-style-type: none"> Observación Presentación de las flores y follajes. 	*Encuesta. *Observación	*Encuesta.
Estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Demanda. Nivel de competencia. 	*Encuesta. *Observación	*Encuesta.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia del 	*Encuesta.	*Encuesta.

Fuente: Análisis de Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El tipo y diseño de la investigación define la estructura a seguir con el fin de encontrar resultados confiables en los cuales el investigador pueda visualizar de manera práctica y concreta de responder a las interrogantes de la investigación, además de cubrir las hipótesis que ha planteado y por ende definir el camino hacia sus objetivos fijados. El diseño de la investigación está dirigido al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

Para el desarrollo de esta investigación vamos a utilizar un enfoque investigativo mixto, debido a la dualidad de la empresa, ya que posee un área administrativa cuyas oficinas están en Guayaquil, y otra de las plantaciones. El origen de los problemas y las soluciones de los mismos, seguramente se hallan en ambos escenarios, por lo que será necesario un enfoque investigativo cuantitativo, para el caso de los análisis causa y efecto, así como la verificación estadística. Pero debido a que la compañía no ha tenido una cultura organizacional adecuada, no existen registros de muchas actividades, por lo cual será necesario un enfoque cualitativo, que nos permitirá realizar una interpretación de los datos existentes, y nos permitirá una mayor amplitud de ideas y de interpretaciones para los vacíos estadísticos que existan.

3.2. LA POBLACION Y LA MUESTRA

La población de LFLOWERS es de tipo finita, aunque hay una gran diversidad en su población, su número es relativamente pequeño, ya que las relaciones entre sí, se realizan generalmente entre personas jurídicas.

3.2.1. Características de la población.

La población de LFLOWERS, la comprenden empleados, clientes y proveedores, aunque esto no representa un gran número de personas, pero si una significativa variedad de ellas.

El personal está dividido en área administrativa y de campo, obviamente con significativas características. El personal administrativo son personas que residen en áreas urbanas, con una mayor apertura a tecnología y conocimientos generales, mientras que el personal de campo, son personas que durante toda su vida se han dedicado a labores agrícolas, con poca preparación académica y escaso conocimiento general, residen generalmente en sectores aledaños al lugar de trabajo.

Los clientes y proveedores comparten similitudes y su preparación y habilidades para el manejo de sus negocios y una alta capacidad de utilización de tecnologías, con importante capacidad de negociación en sus respectivos campos.

3.2.2. Delimitación de la población.

La población de LFLOWERS, está compuesta por su nómina de empleados en la que constan 8 en el área de campo. Sus clientes están compuestos por sus más habituales que son 10 y los ocasionales que son 10 que se toman en cuenta ya que se dan generalmente en fechas picos.

3.2.3. Tipo de muestra

En esta investigación, no se aplicara técnicas de muestreo, puesto que el universo de personas no supera las 100. La muestra de Lflowers está compuesta por un total de 28 personas, comprendida entre 8 empleados y 20 clientes.

3.2.4. Tamaño de la muestra.

La muestra en base a lo indicado en la delimitación de la población, constaría de un tamaño de 28 personas.

3.2.5. Proceso de selección.

Debido a que el tamaño de la muestra es un número manejable, se aplicará encuesta a todo el universo de LFLOWERS.

3.3. LOS METODOS Y LAS TECNICAS

3.3.1. Métodos.

Toda ciencia como producto del conocimiento es una consecuencia de la relación teórico – práctica, esto establece que la existencia de métodos del conocimiento teórico y métodos del conocimiento empírico; métodos de tipo inductivo y métodos tipo deductivo. Por lo tanto:

Método Inductivo.- Es un proceso analítico – sintético, que parte del estudio de hechos o fenómenos particulares, para llegar al descubrimiento de generalizaciones en principios o leyes que los rigen. Este método sigue los siguientes pasos; observación – comparación – abstracción y generalización.

Método Deductivo.- Es un proceso sintético – analítico que va de las afirmaciones generales a los casos particulares. Es decir, es un retorno a los hechos para comprobar la validez de un principio o ley. El método deductivo generalmente sigue los siguientes pasos: aplicación - interpretación y demostración.

3.3.2. Técnicas.

En esta investigación se aplicara una de tipo documental que permita formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio, para lo cual se recurrirá a fuentes primarias de información, que va desde revistas, informes técnicos y otras tesis; de igual manera de fuentes primarias como enciclopedias, bibliografía, etc.

Se aplicará la técnica de encuestas, que nos permitirá conocer las reacciones del universo de LFLOWERS, que permitirá contrastar la información que se obtenga con la aplicación de los métodos, al igual que la verificación de las hipótesis que se han planteado.

3.4. Propuesta de procesamiento estadístico de la información.

Con la finalidad de obtener una información depurada y una base solida en la cual poder fundamentar nuestros criterios y posturas sobre el estudio y análisis del problema planteado, así como su respectiva propuesta se ha definido los siguientes pasos:

- Aplicación de instrumentos.
- Recopilación de datos.
- Tabulación e interpretación de los resultados
- Interpretación de los dato (verificación de la hipótesis).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

LFLOWERS, ha elaborado encuestas para sus empleados y clientes, con la finalidad de medir, en el caso de empleado, evaluar su rendimiento, su compromiso y su grado de experiencia. En el caso de los clientes se ha medido su fidelidad y su grado de satisfacción.

Posteriormente las encuestas se tabularan, y se procesaran de forma ordenada, estableciendo los resultados en cuadros gráficos que permitan hacer un mejor enfoque en el análisis de los resultados.

Ambas encuestas nos permitirá obtener datos exactos sobre los cuales sacar conjeturas de las hipótesis que se han planteado en este proyecto y de esa manera poder establecer una propuesta factible y sostenible, que permita a LFLOWERS mejores sus índices de producción.

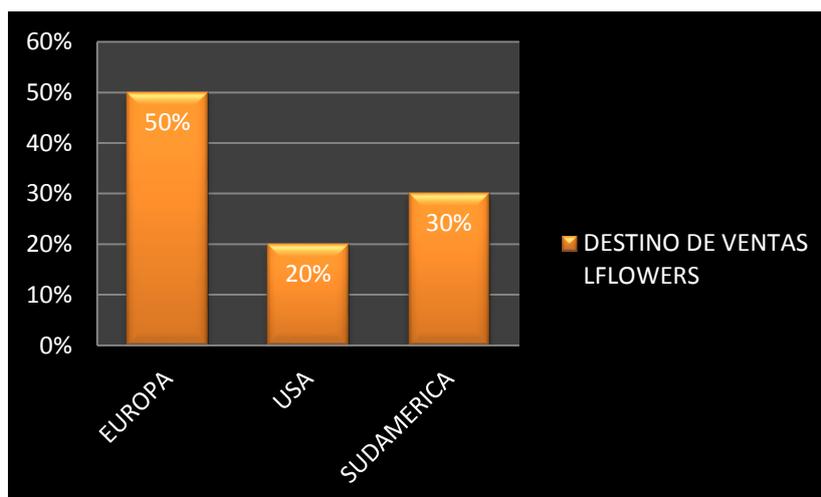
Dentro del universo de encuestados de LFLOWERS, que se ha segmentado en empleados y clientes, podemos decir que ambas partes tienen similitud en el vasto conocimiento de las variedades de flores y follajes que existen en el mercado, así como los debidos cuidados y medidas fitosanitarias que rigen en el mercado.

En el caso de los empleados, los encuestados son todos mayores de edad, provenientes de lugares rurales, de actividades agrícolas.

Los clientes de LFLOWERS, son de tres continentes, todos mercados importantes y con su nicho de mercado.

La mayoría son clientes fijos, cuyos pedidos son de tipo semanal y de manera constante. Hay clientes frecuentes cuyos pedidos son regulares, sin embargo cabe indicar que esta tendencia podría ser debido a dos comportamientos, son clientes que nos solicitan productos solo cuando les hace falta y que tienen sus propios proveedores, o clientes que su capacidad de venta es menor por lo que solicitan productos recurrentemente.

Figura 7: Destino de las ventas de LFLOWERS



Fuente: Reportes de Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

ENCUESTA A CLIENTES

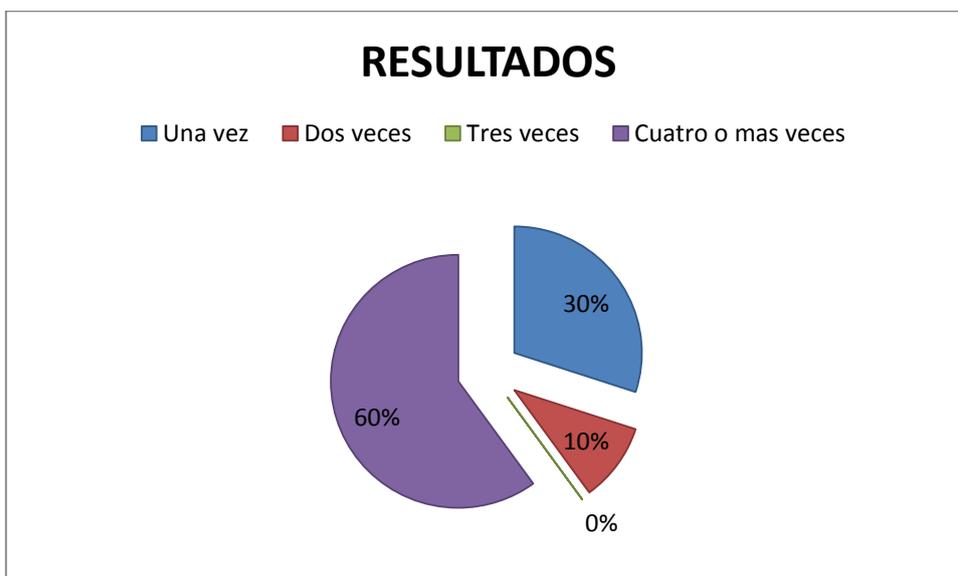
1.- ¿Cuántas veces al mes hace usted sus pedidos?

Cuadro 11: Pedidos al mes

RESULTADOS		
Una vez	6	30%
Dos veces	2	10%
Tres veces	0	0%
Cuatro o más veces	12	60%
TOTALES	20	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 8: Pedidos al mes



Fuente: Encuestas realizadas a Clientes Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

El gráfico de la pregunta 1 para clientes, nos muestra que la empresa cuenta con clientes regulares ya que sus pedidos de cuatro o más veces al mes lo hacen el 60% de los clientes, el 10% dos veces el 30% una vez. Cabe indicar que la empresa LFLOWERS cuenta con clientes grandes y pequeños, lo que también influye en el número de pedidos que estos realizan.

2.- ¿Como empezó su relación con LFLOWERS?

Cuadro 12: Tipo de relación con Lflowers

RESULTADOS		
Por internet	15	75%
Empresas	3	15%
Personas	2	10%
Publicidad escrita	0	0%
TOTALES	20	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 9: Tipo de Relación con Lflowers



Fuente: Encuestas realizadas a Clientes Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

El gráfico nos muestra que la mayor influencia de LFLOWERS para contactar con clientes ha sido el Internet, puesto que el 75% de sus clientes se contactaron con la empresa por ese medio. Cabe indicar que este resultado era de esperarse, puesto que los clientes potenciales para LFLOWERS, están fuera del país, por lo que la mayor probabilidad o la única de contactarse con empresas que exporten flores y/o follajes son a través de medios como el internet.

3.- ¿Ha devuelto alguna vez nuestro producto?

Cuadro 13: Devoluciones de producto

RESULTADOS		
SI	9	45%
NO	11	55%
TOTALES	20	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 10: Devoluciones de producto



Fuente: Encuestas realizadas a Clientes Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

¿POR QUÉ?		
Llego en mal estado	1	11%
Cajas dañadas	1	11%
Llego con insectos	5	56%
Producto incompleto	2	22%
No llego lo que pedí	0	0%
TOTALES	9	100%

En el gráfico de la pregunta 3 podemos apreciar que el 55% de los clientes no ha realizado devoluciones, mientras que el 45% de clientes si lo ha hecho. A su vez, quienes han realizado devoluciones, en su mayoría ha sido por la presencia de insectos. Cabe indicar que estos clientes son de Chile, y este país junto a E.E.U.U., son considerados mercados rojos, puesto que poseen un control muy estricto en lo que concierne a normas fitosanitarias.

4.- ¿Cuál de las siguientes variedades es la que usted mas solicita?

Cuadro 14: Variedad de productos más solicitados

RESULTADOS		
Follajes	6	30%
Heliconias	2	10%
Gingers	2	10%
Bouquets	10	50%
TOTALES	20	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 11: Variedad de Productos más solicitados



Fuente: Encuestas realizadas a Clientes Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el gráfico de la pregunta 4 podemos apreciar que la mayoría de los clientes solicitan bouquets elaborados, esto responde a un 50%, el 30% solicita follajes, y el 10% heliconias y Gingers. Cabe recalcar, que la mayoría de los clientes directos son los que solicitan bouquets elaborados, ya que es la presentación final del producto. Quienes solicitan de manera individual las demás variedades, son generalmente intermediarios, los cuales necesitan ciertos componentes individuales para completar pedidos del consumidor final.

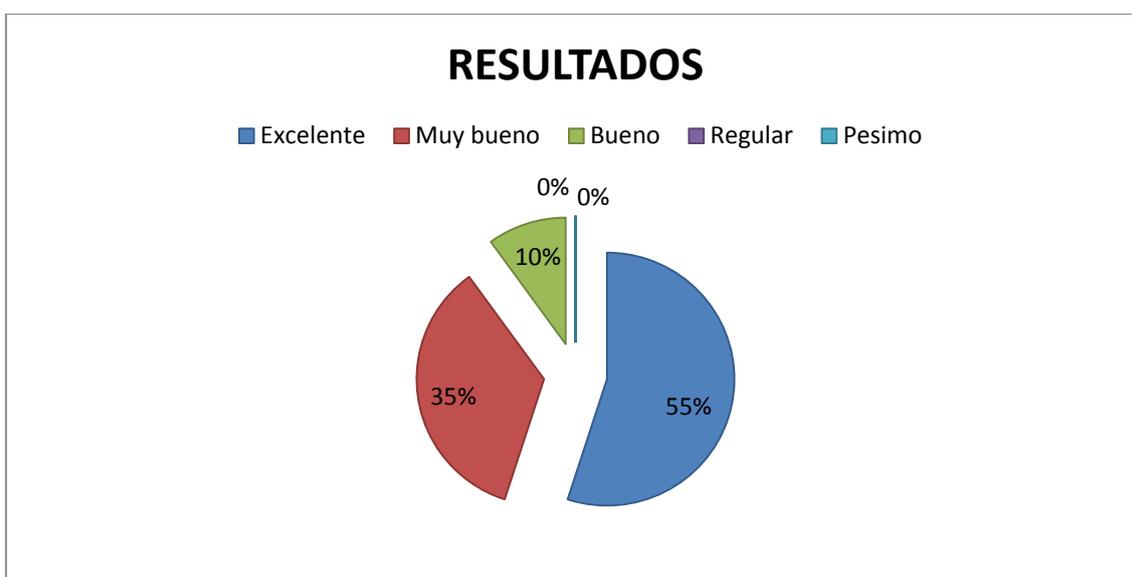
5.- ¿Como califica nuestro producto en relación a sus demás proveedores?

Cuadro 15: Calificación del producto

RESULTADOS		
Excelente	11	55%
Muy bueno	7	35%
Bueno	2	10%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
TOTALES	20	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 12: Calificación del producto



Fuente: Encuestas realizadas a Clientes Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el gráfico de la pregunta 5, podemos apreciar que el 55% de los clientes, consideran como excelente el producto, 35% muy bueno y bueno el 10%, nadie contestó que el regular o pésimo. Cabe indicar que hay una concordancia en quienes calificaron como excelente el producto, pues son los mismos 11 clientes que no realizaron devoluciones del mismo, los clientes que escogieron las demás opciones indicaron que restaban puntos por las devoluciones que han realizado. De todas formas este resultado muestra un indicador alentador con respecto a la apreciación de los clientes hacia el producto de LFLOWERS.

ENCUESTA A EMPLEADOS DE FINCA

1.- ¿Se le indico algún manual escrito de funciones que le explique cuáles son las obligaciones dentro de la empresa?

Cuadro 16: Conocimiento de obligaciones dentro de la empresa

RESULTADOS		
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 13: Conocimiento de Obligaciones dentro de la Empresa



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el resultado que podemos apreciar en el grafico, nos indica que el total de empleados indicaron que nunca les han hecho llegar un manual de funciones, lo que indica que no existe un parámetro sobre el cual definir cuáles son las funciones y responsabilidades de cada trabajador y en su respectiva área.

2.- ¿Está usted totalmente de acuerdo con el nivel de mando que existe en la empresa?

Cuadro 17: De acuerdo con el nivel de mando en Lflowers

RESULTADOS		
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	75%
Desacuerdo	2	25%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 14: De acuerdo con el nivel de mando dentro de Lflowers



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

El gráfico nos muestra que el 25% de los empleados está en desacuerdo con el nivel de mando, esto corresponde a 2 empleados. Según se pudo conocer, esto se debe a que el jefe inmediato es una mujer, la misma que dirige el empaque y las labores de campo, y es en la segunda en que los dos empleados muestran cierto malestar, ya que por su condición de mujer, ella observa los trabajos que ellos realizan, lo que consideran una desventaja, pues si fuese hombre también podría colaborar en las labores de manteniendo de la finca.

3.- ¿Está usted al tanto de si la empresa está en la capacidad de cumplir con los pedidos que le realizan?

Cuadro 18: Cumplimiento de los pedidos de Lflowers

RESULTADOS		
Siempre	8	100%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 15: Cumplimiento de los pedidos de LFLOWERS



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Según lo indicado en el gráfico todos los empleados manifestaron que la empresa siempre cumple con los pedidos, sin embargo cabe recalcar, que los empleados de la finca empacan las cajas que el personal administrativo les indica que hagan, y no tienen conocimiento previo de la coordinación de los pedidos entre el cliente y la encargada de las ventas.

4.- ¿Existe algún incentivo para los empleados que hacen bien su trabajo?

Cuadro 19: Incentivos a los trabajadores

RESULTADOS		
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	8	100%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 16: Lflowers da incentivo por trabajos bien realizados



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En este gráfico podemos apreciar que el total de empleados manifestó que nunca han recibido algún tipo de incentivo por el trabajo que realizan. Esto era de esperarse, ya que generalmente en los trabajos de campo, son típicos los de tipos jornal o avance. A pesar de que los empleados de LFLOWERS, constan con todos los beneficios de ley, la empresa parece estar consciente de esta realidad y no ha emprendido este tipo de prácticas motivacionales.

5.- ¿Con que frecuencia se realiza un control en la presentación final del producto?

Cuadro 20: Control de la presentación final

RESULTADOS		
Siempre	8	100%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 17: Control de la presentación final



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el gráfico podemos apreciar que todos indicaron que frecuentemente se realiza el control de la presentación final del producto, puesto que la administradora fue contratada justamente para la supervisión en el área de empaque. Además de esto cabe recalcar, que inspectores de Agrocalidad visitan una vez por semana las plantaciones en días de empaque, para constatar las prácticas en el proceso de empaque, supervisando no solo la presentación del producto, sino aspectos fitosanitarios.

6.- ¿Los equipos y herramientas que utiliza están acorde con la actividad que realiza?

Cuadro 21: Equipos y herramientas de acuerdo al trabajo

RESULTADOS		
Siempre	1	13%
La mayoría de veces	6	75%
Rara vez	1	12%
Nunca	0	0%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 18: Equipos y herramientas de acuerdo al trabajo



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empaedora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el gráfico podemos apreciar que el 75% de los empleados, indicaron que la mayoría de las veces si cuentan con los equipos y herramientas necesarias para el trabajo que realizan. El 13% rara vez y el 12% considera que siempre; nadie contestó que nunca. Vale recalcar, que esta variedad en las respuestas que eligieron los trabajadores puede tener su explicación en que nos indicaron que en muchas ocasiones más que contar con herramientas y equipos, el problema es que nos se repone de manera oportuna las herramientas que se depreciaron en su totalidad.

7.- ¿Existen desperdicios al momento de empacar el producto?

Cuadro 22: Desperdicios al empacar

RESULTADOS		
Mucho	0	0%
Poco	8	100%
Nada	0	0%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 19: Desperdicios al empacar



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el gráfico podemos apreciar que el 100% de empleados escogió la opción “Poco”. Este resultado era de esperarse, puesto que en un proceso de calificación para exportación hay ciertas flores y/o follajes que no son aptas para exportar, mas no quiere decir, que exista una descoordinación en el número de flores y/o follajes que se corta o se destruye durante el proceso de empaque.

¿Por qué?

Todos coincidieron en que dicho desperdicio es sólo porque las flores y/o follajes no califican para la exportación.

8.- ¿Usted cuenta con los implementos y las medidas de seguridad necesarias para su trabajo?

Cuadro 23: Implementos y medidas de seguridad

RESULTADOS		
Mandiles plásticos	8	100%
Mascarillas	0	0%
Guantes	0	0%
Botas	8	100%
Botiquín	0	0%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 20: Implementos y medidas de Seguridad



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el grafico podemos apreciar que los empleados solo cuentan de manera satisfactoria con botas y mandiles plásticos. Sin embargo siempre han carecido de las otras opciones que se expuso en la encuesta.

9.- ¿Cuántos años de experiencia tienen usted en el tipo de trabajo que realiza actualmente?

Cuadro 24: Experiencia en el área

RESULTADOS		
De 1 a 3	3	37%
De 4 a 6	2	25%
Más de 6	3	38%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 21: Años de experiencia en el área



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el gráfico podemos apreciar que el 38% de empleados tiene más de 6 años en esta actividad, 25% de cuatro a seis, y el 37% de uno a tres. Esto nos indica que existe un personal experimentado en la actividad que desempeñan en la empresa.

10.- ¿Ha recibido usted alguna capacitación en los últimos 6 meses?

Cuadro 25: Capacitación

RESULTADOS		
SI	1	13%
NO	7	88%
TOTALES	8	100%

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 22: Capacitación en los últimos 6 meses



Fuente: Encuestas realizadas a Empleados de la empacadora Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

En el gráfico podemos apreciar que solo el 13% de los empleados ha recibido capacitación, esto corresponde a una sola persona. Cabe indicar que generalmente se envía a la administradora de la finca en representación del personal, a las invitaciones a charlas que se realizan para controles fitosanitarios.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

En base a los datos obtenidos, podemos apreciar que la empresa cuenta con una cartera de clientes, y con un grado de fidelidad aceptable. Sin embargo es necesario tomar correctivos para aumentar esa fidelidad, consolidarse con los clientes ya existentes y buscar más mercados.

En el caso de los empleados, se puede apreciar que existe un clima organizacional aceptable, que presta facilidades para el trabajo que se realiza, sin embargo hay aspectos deficientes, como la motivación que no está aplicando LFLOWERS, además de instrumentos como manuales que permitan una mejor ejecución del trabajo.

4.3. RESULTADOS

Una vez que se ha tabulado y presentado los resultados en cuadros, que facilite el análisis del investigador, podemos apreciar los siguientes resultados:

- No existen manuales en la empresa que permitan aplicar un adecuado control y supervisión en la ejecución del trabajo en el área de empaque.
- Es necesario aplicar políticas de motivación y una capacitación constante, ya que se cuenta con empleados con mucha experiencia en la actividad que realizan
- Los empleados no cuentan con un adecuado entorno de trabajo, por lo que es importante darles todos los implementos necesarios y en los tiempos precisos para que haya una mejor calidad del trabajo que realizan.
- LFLOWERS, cuenta con un mercado estable, por lo que sería importante potenciar las condiciones que tiene la empresa.

4.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

En base a la información que nos proporcionaron las encuestas podemos afirmar que sería necesaria la aplicación de sistemas de control en el área de empaque, puesto que existen varias deficiencias que afecta directa e indirectamente la presentación final de las flores y follajes, además de una incidencia en la rentabilidad de la empresa.

A continuación analizamos cada una de las hipótesis.

Cuadro 26: Verificación de las hipótesis

HIPOTESIS	VERIFICACIÓN
Si mejoramos los procesos integrales y sistemas de control en el área de empaque mejoraría la presentación de las flores y follajes y así mejorarían las ventas de LFLOWERS.	En la pregunta #1 se pudo constatar que no existe ningún tipo de manual de procesos o procedimientos, lo que dificulta un verdadero control en la ejecución de funciones y responsabilidades
La aplicación de control en la empacadora influiría en forma positiva en la presentación de las flores y follajes, y mejoraría los procesos de producción.	En la pregunta #5 se aprecia que siempre hay controles, sin embargo sería importante capacitar a la persona que ejecuto el control, para que este al día con las exigencias fitosanitarias
La aplicación de una supervisión profesional desde la cosecha, corte, empaque y distribución de la flores y follajes mejorarían el rendimiento de los trabajadores.	En las preguntas #2, #6, #8, se encontró ciertas deficiencias, no todos están de acuerdo con el nivel de mando; no siempre cuentan con los utensilios; y no cuentan con todas las medida de seguridad. Lo que dificulta los procesos.
La utilización de un personal calificado, apto e idóneo ayudaría a mejorar los estándares de calidad.	En las preguntas #4, #9, #10, podemos apreciar que no existe una política motivacional y de capacitación, lo que sería importante para potenciar personal

Fuente: análisis de los resultados de Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

CAPITULO V

PROPUESTA

Durante el desarrollo de esta investigación se han barajado las circunstancias en la que se desarrolla el negocio de LFLOWERS, se ha establecido un problema que puede afectar la rentabilidad de dicho negocio.

LFLOWERS es una empresa de gran trayectoria, y ha establecido su mercado, conformado en su mayoría por clientes del continente Europeo. La empresa posee un grado de fidelidad muy aceptable, por lo que es importante la implementación de medidas administrativas que le permitan aumentar su competitividad y estar a la vanguardia de las exigencias de calidad y producción.

Basados en las experiencias durante este periodo, así como los resultados que hemos obtenido, podemos establecer la importancia de aplicar correctivos que no solo permita solucionar los problemas existentes, sino que además permita potenciar los recursos que posee la empresa, y finalmente aumentar sus expectativas.

5.1. TEMA

Una vez analizada la problemática y su respectivo análisis y desarrollo de esta investigación, hemos resuelto establecer la siguiente propuesta como solución:

5.2. FUNDAMENTACIÓN.

Este proyecto ha fundamentado en principios administrativos básicos, que según lo analizado en esta investigación están ausentes en la organización.

Principios básicos con el de un Control Interno, lo cual lo definimos como un proceso que se ejecuta desde la Junta directiva, la gerencia, y las jefaturas establecidas en la división jerárquica; el cual está diseñado para ofrecer una seguridad razonable con el cumplimiento de los objetivos, basados en principios de rendimiento, eficacia y eficiencia.

El control interno puede aplicarse en función a objetivos como:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguardia de los recursos de la entidad.
- Cumplimientos de las leyes y normas de la entidad.
- Prevenir errores e irregularidades.

Para que la empresa logre cumplir con los objetivos tratados, es necesario contar con elementos que canalicen el logro de dichos objetivos.

Un ambiente de control se logra con una filosofía de valores, que se rijan por una conducta ética dentro y fuera de la organización. Para ello es necesario que el personal, clientes y terceras personas relacionadas con la compañía, la reconozcan y se identifiquen con la misma.

Así mismo dar un seguimiento constante, lo cual se logra a base de una adecuada supervisión, esto permite hacer un adecuado seguimiento al comportamiento de los procesos, detectar las deficiencias que de no controlarse se pueden convertir en riesgos para la empresa. Este comportamiento permitirá analizar los riesgos y poder aplicar los correctivos en los tiempos adecuados, gestionarlos, analizarlos y finalmente eliminarlos.

La adecuada supervisión permite monitorear continuamente por parte de la administración, si los empleados están realizando su trabajo de manera adecuada o si es necesario realizar cambios.

Para una correcta aplicación de un control interno es necesario entender, que los mismos deben ser transmitidos desde la Junta directiva y la Gerencia, emitiendo mensajes claros y precisos que puedan ser asimilados por los empleados.

Procesos agrícolas.-

LFLOWERS posee una finca donde produce sus flores y follajes, por lo cual es indispensable que sus administradores posean un importante conocimiento sobre el sector agrario y las tendencias del mercado.

El sector agrario del Ecuador enfrenta nuevos y complejos desafíos, la globalización en los mercados ha hecho que ahora para garantizarse un espacio comercial, sea necesario la especialización y tecnificación en la producción que le permita estar en un estatus estable.

Durante las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales y culturales.

A fin de mejorar la producción con mayores rendimientos y calidad de los productos, es necesario que los productores conozcan prácticas agronómicas adecuadas, aplicables en sus condiciones ambientales, económicas, etc.

Diversos organismos a nivel mundial promuevan la tendencia de implementar normas para garantizar la seguridad alimentaria. En Ecuador son Agrocalidad y MAGAP, quienes mayormente realizan las labores de control.

Los procesos agrícolas requieren de un óptimo desempeño y cuidado de los suelos. Estos deben estar debidamente nutridos y ser tratados de manera adecuada. Si el tratamiento de los suelos es el correcto, la producción que ofrezcan será buena.

Un suelo que cuenta con los nutrientes que requiere, ofrece productos de mejor calidad, no necesita cuidados especiales, nada más cumplir con principios básicos en el mantenimiento de plantaciones que son:

- Control de malezas.
- Control de Insectos y hongos
- Fertilización.
- Riego.

Reingeniería de Procesos.-

Durante el proceso de investigación de este proyecto nos hemos encontrado que se trata de un negocio que debe mezclar conocimientos agrícolas, y conocimientos tradicionales en el manejo de un área operativa de oficina. Sin embargo ambos comparten en común, que se tratan de procesos que se deben revisar y detectar las deficiencias y aplicar los correctivos adecuados, ya sea que esto implique un rediseño o diseñar desde cero cada proceso.

La reingeniería de procesos es un rediseño de la concepción de los procesos de negocios que se posee, en busca de medidas que permitan un mejor desempeño en todo lo que concierne a costos, calidad, servicio, etc.

Se trata de una re concepción fundamental y una visión amplia de la organización. La reingeniería de procesos busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

Se puede aplicar una metodología que se denomina “papel blanco”, en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso de la organización. Se mantiene los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas, esto se establece con la pregunta de: ¿si empezara este negocio desde cero, que cambiaría?

En todo proceso de reingeniería se debe seguir las siguientes pautas:

1. Identificar los procesos existentes o necesarios.
2. Jerarquizar los procesos, establecer los procesos claves, serán aquellos que se aborden primero y con mayor interés.
3. Desarrollar una visión de los nuevos procesos mejorados.
4. Creación o rediseño de los procesos, para ello se puede obtener información externa.
5. Preparación y prueba de los nuevos procesos.
6. Procesos posteriores, mejora continua.

COSO

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), es una organización que proporciona liderazgo y orientación sobre los controles internos, gestión de riesgo empresarial y la disuasión de fraude. Pretende ofrecer una guía para contribuir en el avance de las organizaciones.

COSO, apunta a que la efectividad de los sistemas de control interno de entidades opera con diferentes niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en forma diferente en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser efectivo.

El control interno puede ser juzgado si es efectivo o no, si la Junta Directiva y la Gerencia, consideran que hay un cumplimiento razonable de los objetivos que se ha trazado la empresa, además de que se perciba la tranquilidad de que los Estados Financieros que se están presentando contienen una información confiable.

Si bien es cierto que los controles internos son aplicables a procesos individuales a diversos tipos de actividad, es necesario entender que la aplicación adecuada de controles internos en la organización de una manera conjunta, contribuye un engranaje de funcionamiento óptimo y por ende conduce a la consecución de los objetivos de la institución.

5.3. OBJETIVOS

5.3.1. Objetivo General de la propuesta.

Aplicar una auditoría interna, que en base a la observación y recopilación estadística de la información, permita evaluar las condiciones actuales en la empacadora y establecer la priorización de los correctivos.

5.3.2. Objetivos Específicos de la propuesta.

- Establecer una identidad corporativa (visión, misión, valores, etc.)
- Crear un manual de funciones y manual de procedimiento.
- Evaluar la segmentación de las actividades en el área de empaque. (separar el área de lavado, armado y empaque).
- Evaluar el trabajo y desempeño de cada empleado y determinar funciones y responsabilidades en sus actividades. (quién corta follaje, quién corta flor, etc. Quién hace Bqt. plano o redondo, etc. Quién arma, empaca, etc.).

5.4. UBICACIÓN.

La aplicación de este proyecto tiene su ubicación en Ecuador, provincia del Guayas, en el cantón General Antonio Elizalde Bucay, en el Recinto Bethania

Es un sector netamente agrícola, caracterizado por la producción de piña, cacao, y unas pocas fincas dedicadas a la producción de flores tropicales.

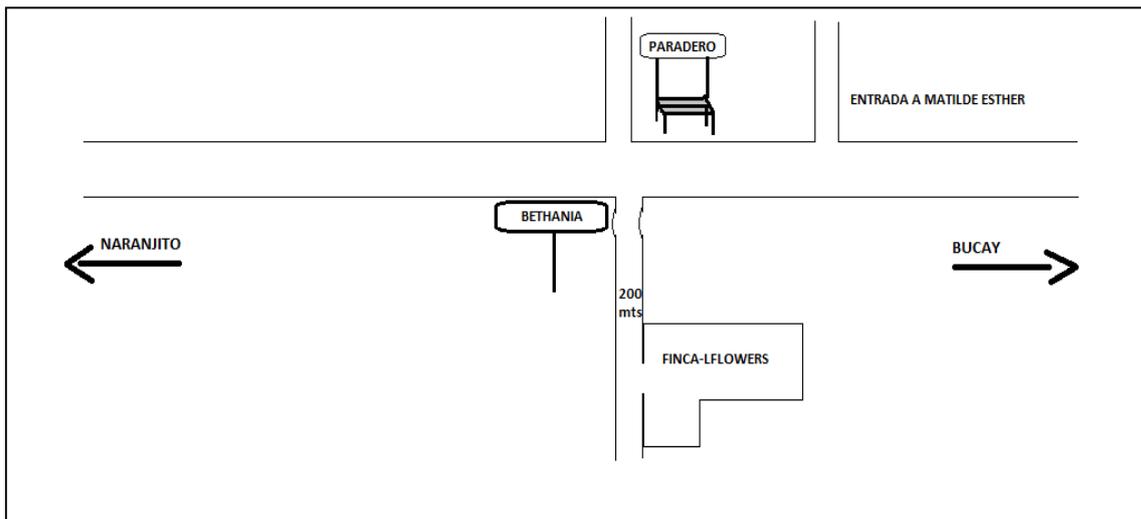
Ubicación Satelital

Figura 23: Mapa Satelital de la Finca Lflowers



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Figura 24: Croquis del lugar de la investigación.



Fuente: Visita A la Finca
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

5.5 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

La factibilidad de nuestra propuesta se ha realizado en base a un profundo análisis, el mismo que se ha segmentado en lo administrativo, legal y presupuestario. Cada una de la segmentación se ha establecido con una relación de lo que necesita la empresa y lo que se propone para suplir esa necesidad.

El desarrollo de cada segmentación demostrara la factibilidad de la aplicación de nuestra propuesta como solución a la problemática que se ha venido desarrollando en este proyecto de investigación.

5.5.1. Factibilidad en el ámbito administrativo:

Para empezar se ha realizado un análisis FODA, sobre el cual poder establecer las estrategias adecuadas, y los sectores sobre los cuales se debe actuar de manera inmediata.

FODA

En base a los resultados que se han obtenido en esta investigación, se han tomado factores a ser considerados en establecer un foda con sus respectivas estrategias.

Fortalezas:

- **Personal con experiencia:** El personal de la finca son de naturaleza campesina, lo que facilito su preparación en esta actividad. Y poseen una destreza eficiente en la actividad que realizan
- **Buena imagen:** En su larga trayectoria la empresa ha logrado posesionar una imagen aceptable entre el mercado de exportación de flores
- **Fidelidad de clientes:** La seriedad y servicio que ha dado la empresa ha logrado fidelidad a varios clientes que compran con mucha frecuencia

nuestros productos, lo que ha convertido a LFLOWERS en un proveedor fijo para ellos.

Oportunidades:

- **Producto exportable a todo el mundo:** La ubicación geográfica de Ecuador, ha hecho que sus flores tenga un espacio seguro en el mercado mundial
- **Mercado estable:** Las flores tropicales y/o follajes, son un producto apetecible en el mundo, y tiene un mercado creciente.
- **Cero costos en divisas y aranceles:** Las flores tropicales y/o follajes, se benefician de las preferencias arancelarias.

Debilidades:

- **Personal desmotivado:** El personal muestra cierto grado de insatisfacción según las encuestas que se aplicaron.
- **Bajo nivel de profesionalismo:** El personal de campo no cuenta con una profesión académica.
- **Control y Supervisión Deficientes:** La ausencia de Gerente y la falta de eficiencia de mando del Coordinador de campo.

Amenazas:

- **Inestabilidad en mercados mundiales:** Como todo tipo de productos exportables se rige bajo la oferta y demanda, por lo que sería normal la variación de sus valores.
- **Crisis en países europeos:** La crisis en países como España y Grecia, que son importadores de flores tropicales y/o follajes, afecta la exportación del producto
- **Fenómenos climáticos:** Los climas extremos ya sea frío y calor pueden afectar el estado del producto hasta que llegue al consumidor final.

MATRIZ FODA

Cuadro 27: Matriz Foda

<h1>FODA</h1>	FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia. • Buena imagen. • Fidelidad de clientes. 	DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Personal desmotivado. • Bajo nivel de profesionalismo. • Control y Supervisión Deficientes.
OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Producto exportable a todo el mundo. • Mercado estable. • Cero costo en divisas y aranceles 	Estrategia FO: <ul style="list-style-type: none"> - Implementar medidas de control y supervisión, para garantizar la calidad del producto. - Potenciar la producción para ampliar la cartera de clientes - Buscar otros nichos de mercado. 	Estrategia DO: <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar políticas motivacionales. - Capacitación constante. - Auditorias para determinar el grado de las necesidades en la aplicación de controles.
AMENAZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en mercados mundiales. • Crisis en países europeos. • Fenómenos climáticos. 	Estrategia FA: <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar estrategias para fortalecer la fidelidad de clientes - Aplicar sondeos permanentes al comportamiento del mercado. - Fomentar una relación mas estrecha con los clientes 	Estrategia DA: <ul style="list-style-type: none"> - Rotar a empleados en distintas áreas, para tener una polifuncionalidad en la empacadora. - Darles un mayor empoderamiento. - Relacionarlos con la naturaleza del negocio.

Fuente: análisis de Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

MANUAL DE POLITICAS DE LFLOWERS S.A.

INTRODUCCION

El Directorio de LFLOWERS S.A., en ejercicio de sus atribuciones, cumple con su responsabilidad de establecer y aprobar las políticas de la compañía, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio y en función de estas se revisaran y elaboraran la administración de los recursos, se organizara la administración y el funcionamiento de la compañía.

Queremos imprimir una nueva filosofía de administración, estableciendo políticas enfocadas a la naturaleza de la compañía, reforzando nuestros valores éticos y morales para que inspiren nuestros actos.

I.- Políticas Organizacionales.

i.i.- De la estructura de la Organización

Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

- a) La administración deberá rediseñar y posteriormente, mantener la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades, además del desarrollo de nuevos productos.
- b) La organización deberá contar un Manual de Procesos y Procedimientos que permita a los administradores enfocarse en el cumplimiento de los mismos para la consecución de los objetivos.
- c) El desempeño de la Gerencia se medirá en función de indicadores de gestión y reportes gerenciales, los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas semestralmente durante el periodo económico. Dichos informes serán expuestos a la Junta Directiva.

- d) El Gerente es el responsable del área operativa, se documenten sobre sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad de organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.
- e) La elaboración de los Manuales de Procedimiento y Procesos, será responsabilidad del Gerente, que utilizara un formato autorizado por la Junta Directiva, quien aprobara la aplicación de las mismas.

i.ii. Política Salarial.-

Propósito: Crear un sistema de remuneración ordenado y justo para la organización que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de las metas.

- a) El sistema de regularización partirá tomando como base el Salario Básico Unificado dispuesto anualmente por el Gobierno Nacional.
- b) La Junta directiva emitirá una resolución sobre el escalafón salarial.
- c) Se procurará establecer un sistema de remuneración variable en función al cumplimiento de objetivos y metas, así como a las responsabilidades y funciones asignadas
- d) Anualmente se realizará una evaluación de desempeño de cada trabajador, y solamente en ese proceso de evaluación se podrán fijar una variación en la remuneración.
- e) Todo requerimiento de pago por sobretiempos o viáticos, debe obedecer a una programación de trabajo previamente establecida.

i.iii.- Política de Talento Humano.-

Propósito: Establecer las normas aplicables a todas las actividades que conciernen el manejo de personas dentro de la organización. Que dichos criterios y normas permitan optimizar el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa.

- a) Todo proceso de selección de personal iniciara con el correspondiente requerimiento, que deberá estar autorizado por el Gerente y la Junta Directiva, esto se aplicara para todos los casos, sean estos de vacantes, reemplazos, creación de nuevos puestos, etc.
- b) Todo contrato de personal deberá efectuarse bajo un perfil profesional previamente establecido por la Gerencia y la Junta Directiva.
- c) En el área operativa de Finca se procurara la rotación de personal en las diversas actividades que se realizan, favoreciendo la polivalencia del personal.

i.iv.- Política Disciplinaria.-

Propósito: Normar las actividades de las operaciones, dentro de los lineamientos establecidos para cumplir la misión y buscar la visión. Estimular el comportamiento acorde de los colaboradores con el cumplimiento de las políticas y la ejecución del trabajo

- a) Uso del teléfono:
 - Ser breves y evitar los excesos en llamadas personales.
 - Usar un tono de voz agradable, evitar subir la voz.
 - Al contestar siempre hacerlo: Lflowers, buenos días/tardes.
 - No dejar sonar el teléfono más de dos veces.
- b) Uso del correo electrónico:
 - No divulgar información de la empresa, clientes o proveedores.
 - Prohibido hacer publicación o anuncios de índole personal.
- c) Licencias o permisos:
 - Todos los permisos de personal deben ser tramitados con dos días de anticipación
 - En caso de percances y diligencias de tipo calamidad, la empresa se regirá a lo establecido en el Código Laboral.
- d) Uso de la infraestructura.
 - Ahorrar energía, encender las luces solamente de ser necesario.
 - Evitar arrastrar equipos o mobiliario.

- Mantener un ambiente organizado.
- Velar por la buena imagen de la infraestructura de la empresa.

e) Responsabilidad de los empleados:

- Todo el personal debe desempeñar su trabajo con responsabilidad, cuidado y esmero. Cumplir con las responsabilidades específicas del puesto que se le ha asignado.
- Evitar desperdicios y gastos innecesarios en el consumo de los materiales de la empresa.
- Cumplir con todas las políticas, lineamientos y normas de la empresa.
- Asistir a la oficina los días laborables, a la hora establecida de entrada y salida.
- Cuidar con esmero los instrumentos y equipos de trabajo.

f) Clasificación de las faltas:

- Faltas Leves: Son aquellas que no constituyen peligro para la correcta operación de la empresa, generalmente se refieren a problemas que puedan ser corregidos entre el supervisor y el empleado
- Faltas graves: Son aquellos actos que perjudican la operación de la empresa y no coincide con las directrices de la misma. En estos casos el Jefe inmediato debe tomar medidas de amonestación escrita.
- Faltas muy graves: Son aquellos actos que dañan la imagen de la empresa, causan problemas o dificultades al buen funcionamiento de la misma, así como las acciones no tolerables especificadas en el Código de Trabajo.

g) Amonestaciones:

- Faltas leves: Amonestación oral y en privado.
- Faltas graves: Amonestación escrita con copia al Gerente y Junta Directiva.
- Faltas muy graves: Terminación del contrato de trabajo y según la magnitud del caso, sometimiento a la acción de la justicia.

h) Aspectos a considerar (sin perjuicio de lo que dispone el Código de Trabajo).

- Tardanzas sin justificaciones previas.
- Ausencia sin causa justificada.
- Falta de respeto a su compañero de trabajo o superior inmediato.
- Abuso de confianza en el uso de recursos y activos de la empresa.
- Negligencia comprobada en el ejercicio de su puesto de trabajo.
- Usar bebidas alcohólicas o drogas en el lugar de trabajo.

i.v.- Políticas Financieras.-

Propósito: Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su información y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

- a) El Coordinador Contable y Legal tiene la responsabilidad de la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos y demás.
- b) La administración procurara establecer, en el plazo que determine, un sistema contable adecuado a la naturaleza del negocio, incluyendo el plan de cuentas contable y contabilidad de costos.
- c) La administración es responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros y anuales.
- d) Sera responsabilidad del Gerente el análisis de los activos de la compañía, en lo que concierne a la disposición de los mismos, como por ejemplo el de enviar a remate algún activo que le genere gastos en excesos.
- e) Sera responsabilidad del Gerente el análisis de la necesidad de reemplazar o sustituir algún activo.

- f) La adquisición de obligaciones por financiamientos será bajo la aprobación de la Junta Directiva previo informe del Gerente.

i.vi.- Política Jurídica.-

Propósito: Permitir a la compañía que los actos y hechos que se generen y tengan efectos jurídicos, cuenten con el soporte legal adecuado; y, a sus administradores tener la debida asesoría legal al momento de tomar decisiones en el ejercicio de sus funciones.

- a) Se deberá dar especial atención al estudio de los aspectos relacionados con las exportaciones, políticas arancelarias, políticas fitosanitarias, etc.
- b) La Junta directiva autorizara los pagos y contratación por asesorías jurídicas, previa presentación de análisis por parte de la Gerencia
- c) Todos los procesos contractuales con personal o de tipo servicios, deberán suscribir un convenio de confidencialidad.

i.vii.- Política Regulatoria y de Auditorias.-

Propósito: Poner en conocimiento las normas regulatorias del sector floricultor, asegurado el cumplimiento de las normas de calidad de mercados y demás obligación impuestas por organismos regulatorios, definiendo bases para un adecuado control y seguimientos de las operaciones financieras, administrativas y operacionales de la empresa.

- a) El Gerente pondrá en conocimiento de la Junta Directiva las nuevas regulaciones aprobadas por los organismos de control.
- b) Toda propuesta de regulación deberá ser discutida por la Junta Directiva y el Gerente.
- c) La Gerencia será responsable de la vigilancia, control y seguimiento de las operaciones de la empresa.
- d) El Gerente deberá estructurar un equipo de trabajo que centre sus actividades de auditoría centrándose en la correcta aplicación de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos de todas las áreas.

- e) Como parte de la responsabilidad del Gerente está la de mantener informada a la Junta Directiva los resultados de los trabajos de auditoría, conjuntamente con informes sobre los hallazgos y recomendaciones.

Figura 25: Logotipo



Fuente: Visita A la Finca
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Misión

Nuestro compromiso es la de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, innovando continuamente nuestros productos generando rentabilidad, desarrollo y crecimiento. Contribuyendo siempre al desarrollo del sector manteniendo muy en alto la reputación del país, como icono de calidad en flores tropicales.

Visión

Ser los mejores, proveyendo materia prima de alta calidad para la creación de arreglos florales, con alto reconocimiento en la presentación de flores y follajes, siendo distinguidos en el manejo de nuestras plantaciones.

Destacándose por el respeto integral del medio ambiente y la constante formación y preparación de sus empleados, contribuyendo al desarrollo del país.

Valores corporativos

Excelencia: no solo orientada a la calidad de los productos, sino también a la calidad humana.

Honestidad: siendo íntegros en el trabajo que realizamos, proveyendo de un ambiente digno y de confiabilidad.

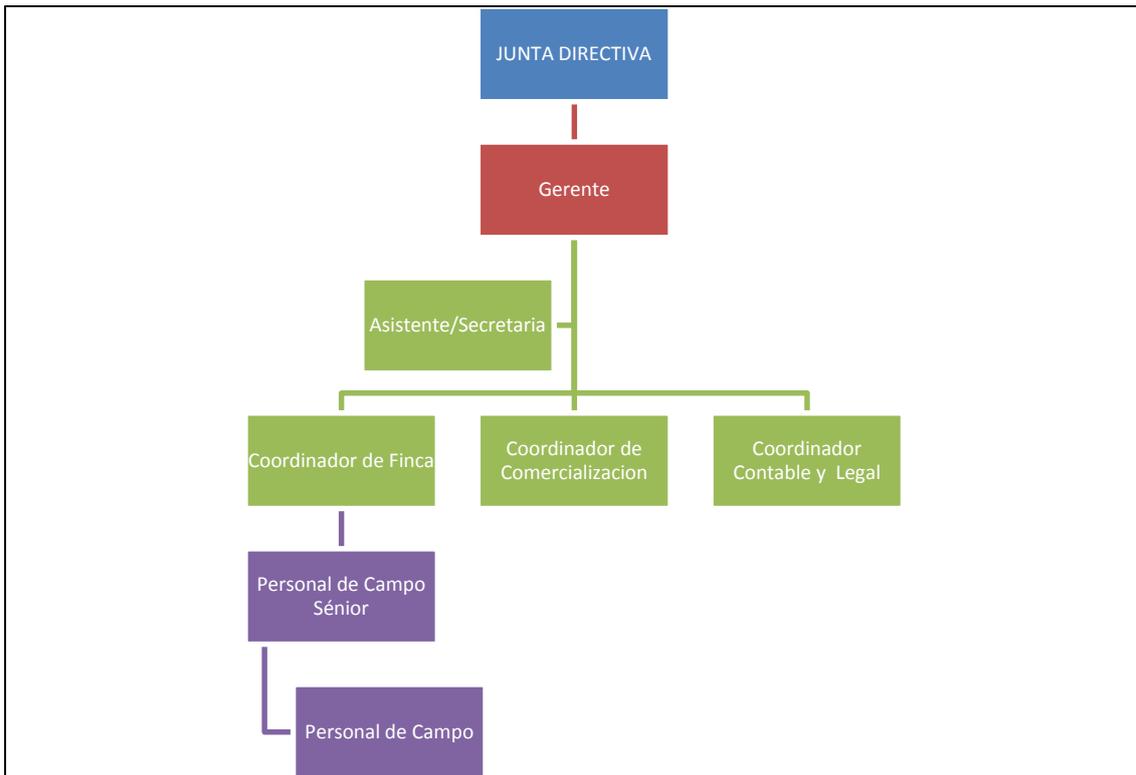
Trabajo en equipo: trabajando juntos, bajo principios de confianza y respeto mutuo, conformando un grupo sólido unidos bajo objetivos comunes.

Espíritu constructivo: trabajar de manera entusiasta, positiva y emprendedora en el desempeño de nuestras actividades.

Responsabilidad Social: logrando un equilibrio en los objetivos económicos, sociales y ambientales. Contribuyendo al sector con la generación de empleo y desarrollo turístico, ampliando las oportunidades fomentando el buen vivir.

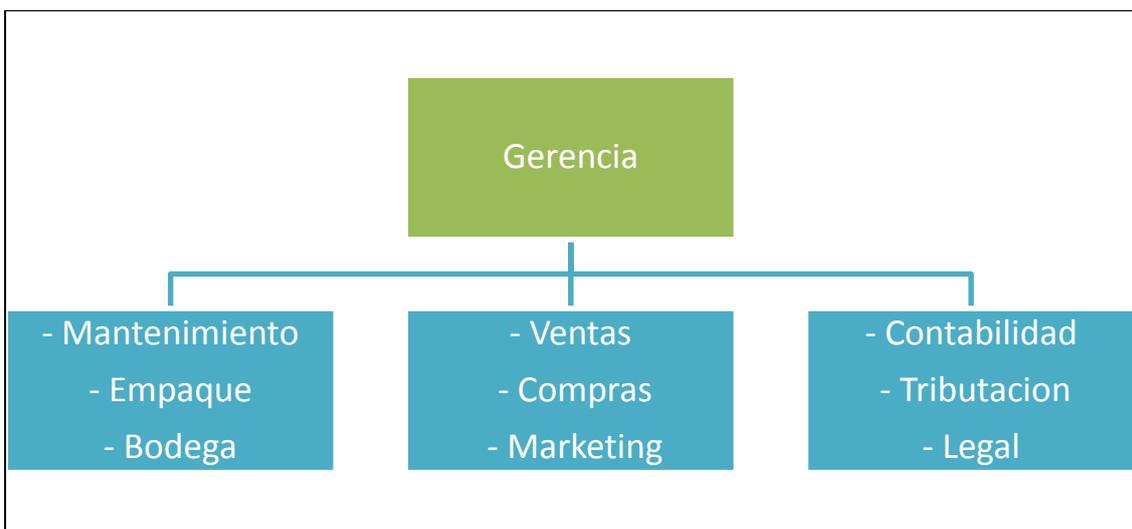
Responsabilidad Ambiental: con prácticas amigables al medio ambiente, buscando siempre el manejo orgánico para devolver a la tierra todas sus bondades.

Figura 26: Organigrama Estructural



Fuente: Propuesta
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Figura 27: Organigrama Funcional



Fuente: Propuesta
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Organigrama de Funciones

Cuadro 28: Organigrama de Funciones

<u>SEGMENTO</u>	<u>FUNCIÓN</u>
Junta Directiva	Fija Políticas y Estrategias
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecuta las políticas y estrategias - Responsable de la coordinación general entre los departamentos. - Obtener la mayor producción a los costos más bajos. - Toma y fija las decisiones y plazos en el área administrativa y de campo
Secretaria/Asistente	<ul style="list-style-type: none"> - Filtro de información de toda la estructura. Encargada de dar un buen trato y atención a los requerimientos de clientes y compañeros de trabajo. Tipeo de documentos, manejo de archivo de la empresa, de agenda del gerente para citas con proveedores y clientes. Manejo de la caja chica de la empresa.
Coordinadora de Finca	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de todas las labores de campo, se comprende entre labores de mantenimiento de plantaciones y labores de embarque. - Tiene a cargo a los trabajadores y es responsable de del manejo de bodega - Su función finaliza con la entrega del producto.
Coordinadora de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión del proceso de venta (toma de pedidos – empaque – entrega). - Análisis y estudio de mercado y todo lo que comprende la planificación comercial. - Planificación de compras (programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales) de manera eficiente.
Coordinador Contable y Legal	-Registra los asientos contables para la elaboración de balances financieros para la empresa.

Fuente: Propuesta.

Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Perfiles Profesionales

Denominación del cargo:	Gerente
Área:	Administrativa
Departamento:	Administración
Reporta a:	Junta Directiva
Supervisa a:	Todos los departamentos

NATURALEZA DE TRABAJO

Como bien sabemos las funciones de un Gerente son básicamente dirigir, coordinar, supervisar y dictar las dar los lineamientos en cumplimiento a lo dispuesto por la Junta Directiva. Sin embargo especificamos sus funciones:

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga a bien intervenir.
- Delegar funciones y responsabilidades, buscando siempre que las mismas sean orientadas a un correcto cumplimiento de la naturaleza del negocio.
- Velar por el correcto manejo y uso del dinero de la empresa.
- Plantear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales, entregando las proyecciones de las mismas.
- Presentar semestralmente un informe de gestión y resultados a la Junta Directiva.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y compañeros de trabajo para mantener un buen funcionamiento de la empresa.

- Realizar evaluaciones periódicas del funcionamiento de cada uno de los departamentos
- Transformación de los datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa.
- Hacer planes para financiamientos futuros.
- Evaluar los lineamientos para la toma de decisiones en la capacidad productiva.

REQUISITOS MINIMOS

- Título universitario en Ingeniería de empresa o carreras afines.
- Sexo indistinto.
- Manejar Ingles en por lo menos un 75%.
- Conocimiento en planes de negocios.
- Tres años de experiencia en posiciones similares.
- Manejo de utilitarios varios.
- Poseer conocimientos afines en agricultura, floricultura, etc.

ACTITUDES Y APTITUDES

- Ser emprendedor.
- Liderazgo, con capacidad para dirigir.
- Alta capacidad de administración de equipos.
- Elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos.

Denominación del cargo: Supervisor

Área: Campo

Departamento: Campo (Área Agrícola)

Reporta a: Gerente y Jefa de Comercialización

Supervisa a: Finca, Mantenimiento, Bodega, Embarque

NATURALEZA DE TRABAJO

Si bien el supervisor tiene principalmente la responsabilidad de orientar a los empleados, inspeccionar trabajo de campo, es decir que no se den mal uso de los insumos agrícolas y que los trabajos se ejecuten de manera eficiente, detallamos sus especificaciones:

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

REQUISITOS MINIMOS

- Título universitario en Ing. Agrícola o carreras afines a la Agricultura.
- Poseer amplia experiencia en el área de agrícola.
- Tener un agudo sentido de equidad, don de mando y facilidad de expresión.
- Tres años de experiencia en posiciones similares.
- Manejo de utilitarios agrícolas.

Denominación del cargo: Personal de Campo

Área: Campo

Departamento: Campo (Área Agrícola)

Reporta a: Coordinadora de Finca - Gerente

Supervisa a: Finca, Mantenimiento, Bodega, Embarque

NATURALEZA DE TRABAJO

Los empleados de campo, deben ejecutar las labores designadas por el Coordinador de Campo, de manera eficiente, ayudando en la optimización de los recursos, colaborando con los intereses de la institución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Ejecutar las funciones indicadas por el Coordinador de Campo.
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.

REQUISITOS MINIMOS

- Básico (Saber leer y escribir).
- Poseer amplia experiencia en el área de agrícola.
- Un año mínimo en experiencia en la actividad.
- Manejo de utilitarios agrícolas.
- Ubicación domiciliaria en el sector.

Manual de Procesos (Área de Embarque)

Manejo de Áreas Operativas:

Objetivo: Determinar la forma en la que se van a realizar las labores de embarque, definiendo las funciones y a quien se van a encomendar.

Cuadro 29: Manual de Procesos Área de embarque

Coordinar la planificación de la ejecución de labores de campo: control de malezas, labores fitosanitarias, resiembra, fertilización. Tener en cuenta que estas labores no deben afectar el proceso de embarque. Tener en cuenta los picos de producción y estimulación de plantaciones.

Coordina: Gerente - Jefa de Finca

Ejecutar las labores de mantenimiento, sin que estas afecten con el proceso de embarque. En días que no haya muchas cajas que enviar, se tiene que coordinar las labores de mantenimiento. Organizar a los trabajadores de la manera que mejor convenga en la ejecución del trabajo.

Coordina: Jefa de finca - Trabajadores

En el proceso de embarque establecer las actividades y designar quienes las van a cumplir, teniendo en cuenta las habilidades y características de cada trabajador.

Coordina: Jefa de finca - Trabajadores

Coordinar la especificación en el proceso de corte y empaque, según las exigencias de los mercados y los requerimientos del cliente

Coordina: Jefa de finca – Jefa de Comercialización

Coordinar la salida del producto de la empacadora. Incluyendo las características de las cajas en función a los requerimientos del cliente y las especificación de los mercados.

Coordina: Jefa de finca – Jefa de Comercialización

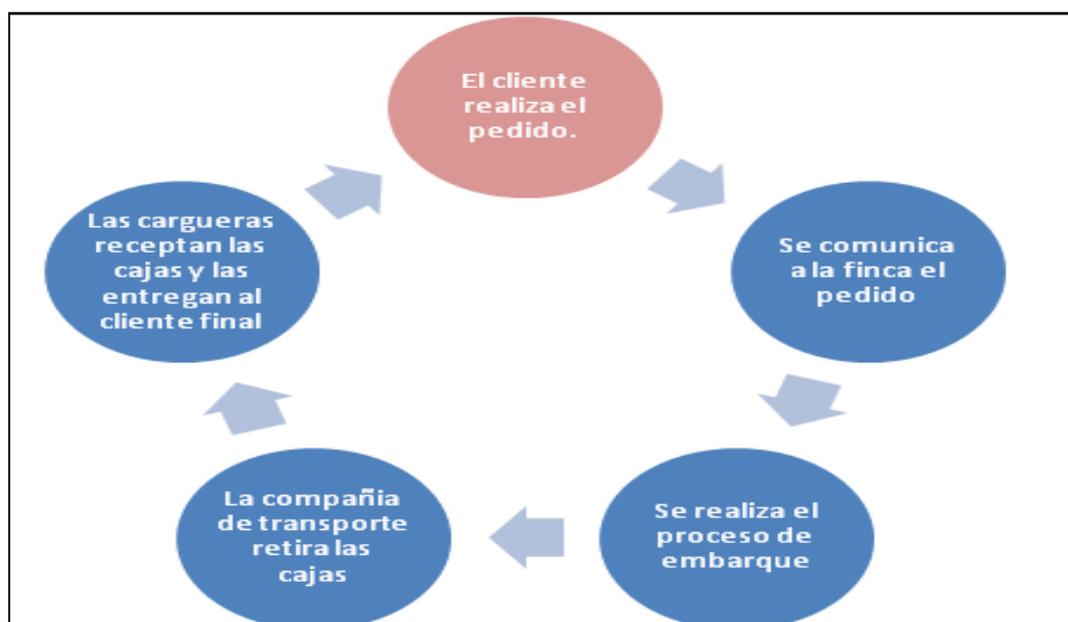
Fuente: Propuesta.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

Figura 28: Manual de Procedimientos Área de Embarque



Fuente: Información otorgada por Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Figura 29: Manual de Procedimientos (Comercialización)



Fuente: Visita a la Finca Lflowers
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

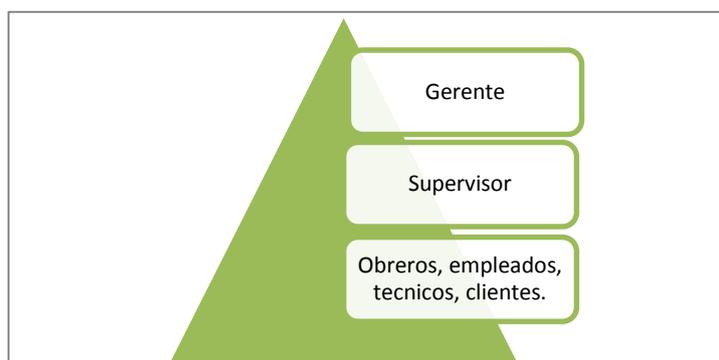
Canales de Información

La empresa por su naturaleza utiliza como canal de información los emails, sin embargo es necesario definir una manera estándar de aplicar esta vía, de manera que el mensaje llegue de manera clara a cada uno de los niveles de comunicación y a las personas adecuadas a quienes corresponde el mensaje. Se propone la aplicación de: boletines, informes generales, y memorandos con su firma de responsabilidad.

En la empresa se ha apreciado un flujo de la comunicación en la organización de tipo descendiente. Según nuestro estudio para un empresa como LFLOWERS, que se ha desempeñado en la misma actividad por más de 10 años, consideramos recomendable uno de tipo ascendente, puesto que en la primera se aplica desde la gerencia hacia abajo, pero este tipo de flujo es útil para bajar instrucciones a cada nivel y considerando la experiencia del personal que posee la empresa, este sistema sería limitado, puesto que no permite una retroalimentación de las experiencias y la innovación.

Un flujo de comunicación organizacional de tipo ascendente (ver el grafico), permite una retroalimentación a los de arriba, conociendo cual es el estado de sus empleados, sus quejas, sus propuestas, etc.; es un sistema ideal para captar ideas para la solución de problemas internos, y además de ideas para la innovación, por ejemplo, un empleado seguramente podrá aportar con la idea de un nuevo modelo de bouquet que de pronto tenga acogida por un cliente para su venta.

Figura 30: Canales de Información



Fuente: Propuesta
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

5.5.2. Factibilidad en el ámbito presupuestario y técnico.

Para sustentar la propuesta que hemos planteado en este proyecto, nos permitimos realizar un pequeño análisis financiero, donde se pueda reflejar el impacto se generaría.

Los valores del año 0, corresponden a valores reales presentados por la compañía LFLOWERS, a la Superintendencia de Compañías.

Flujo de Caja.- Ya que LFLOWERS, mantiene una cartera de clientes fijos, se estima que el comportamiento de las ventas será estable, de todas formas con la aplicación de la propuesta se estima que habría un crecimiento de las ventas en un 1%, y al mismo tiempo que los costos y gastos se reducirán en un 1%.

Figura 31: Presupuesto de Flujo de caja

FLUJO DE CAJA		
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1
INGRESOS		
Exportaciones	135,538.76	136,894.15
Ventas Locales	1,137.00	1,148.37
PRESTAMOS DE BANCOS		10,000.00
APORTE DE ACCIONISTAS	800.00	
SALDO DEL AÑO ANTERIOR		
TOTAL	137,475.76	148,042.52
DESEMBOLSOS		
GASTOS Y COSTOS		
COMPRAS NETAS	68,696.91	68,009.94
SUELDOS SALARIOS Y DEMAS	24,328.66	25,301.81
HORAS EXTRAS Y SUPLEMENTARIAS	3,317.53	2,654.02
GTOS DE SUM	7,750.50	8,060.52
GTOS DE INTERESES BANCARIOS	759.63	790.02
BENEF. SOCIALES, INDEMNIZACIONES, OTRA	4,047.85	4,209.76
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	5,199.01	5,406.97
HONORARIOS PROFESIONALES	555.55	577.77
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,557.01	1,619.29
COMBUSTIBLES	2,074.36	1,659.49
TRANSPORTE	8,962.10	7,169.68
IMUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	725.22	754.23
GASTOS DE VIAJE	40.00	41.60
DEPRESIACION DE ACTIVOS FIJOS	4,150.48	4,316.50
AMORTIZACIONES	1,244.44	1,294.22
SERVICIOS PUBLICOS	489.21	508.78
PAGOS DE OTROS SERVICIOS	1,223.20	1,272.13
PAGO POR OTROS BIENES	1,082.41	1,125.71
OTROS DESEMBOLSOS		
PAGO DE PRESTAMOS		4,726.53
PAGO DE 15%REP.TRAB		70.75
PAGO DE 25% IMP-RTA		100.23
INVERSION		30.07
TOTAL	136,204.07	139,700.01
SALDO DE CAJA	1,271.69	8,342.50
SALDO NETO DE CAJA	1,271.69	9,614.19

Fuente: Propuesta
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Trasladando los resultados del Flujo de Caja hacia el Estado de Resultados. Se estima que habrá una reducción en los gastos y costos incurridos en la operatividad de lo que concierne realizar un embarque. Con la aplicación de la propuesta, se estima una reducción en los sobretiempos en el área de finca, además una reducción en las compras de suministros y pagos de otros bienes y servicios, aplicando una política de planificación y control en esta área.

Por ende se estima que haya un incremento en la utilidad del ejercicio fiscal.

El estado de Resultados se muestra junto a un análisis horizontal y vertical.

Figura 32: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL			
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 0	AÑO 1	V. Absoluta	V. Relativa
VENTAS	136,675.76	138,042.52	100%	100%	1,366.76	1%
Ventas Locales	1,137.00	1,148.37	1%	1%	11.37	1%
Exportaciones Netas	135,538.76	136,894.15	99%	99%	1,355.39	1%
TOTAL DE GASTOS Y COSTOS	136,204.07	134,772.43	100%	100%	- 1,431.64	-1%
COMPRAS NETAS	68,696.91	68,009.94	50%	50%	- 686.97	-1%
SUELDOS SALARIOS Y DEMAS	24,328.66	25,301.81	18%	19%	973.15	4%
HORAS EXTRAS Y SUPLEMENTARIAS	3,317.53	2,654.02	2%	2%	- 663.51	-20%
GTOS DE SUM	7,750.50	8,060.52	6%	6%	310.02	4%
GTOS DE INTERESES BANCARIOS	759.63	790.02	1%	1%	30.39	4%
BENEF. SOCIALES, INDEMNIZACIONES, OTRAS	4,047.85	4,209.76	3%	3%	161.91	4%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	5,199.01	5,406.97	4%	4%	207.96	4%
HONORARIOS PROFESIONALES	555.55	577.77	0%	0%	22.22	4%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,557.01	1,619.29	1%	1%	62.28	4%
COMBUSTIBLES	2,074.36	1,659.49	2%	1%	- 414.87	-20%
TRANSPORTE	8,962.10	7,169.68	7%	5%	- 1,792.42	-20%
IMUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	725.22	754.23	1%	1%	29.01	4%
GASTOS DE VIAJE	40.00	41.60	0%	0%	1.60	4%
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	4,150.48	4,316.50	3%	3%	166.02	4%
AMORTIZACIONES	1,244.44	1,294.22	1%	1%	49.78	4%
SERVICIOS PUBLICOS	489.21	508.78	0%	0%	19.57	4%
PAGOS DE OTROS SERVICIOS	1,223.20	1,272.13	1%	1%	48.93	4%
PAGO POR OTROS BIENES	1,082.41	1,125.71	1%	1%	43.30	4%
UTILIDAD BRUTA	471.69	3,270.09	0%	0%	2,798.40	593%
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	70.75	490.51			419.76	
UTILIDAD GRAVABLE	400.94	2,779.57			2,378.64	
25% IMPUESTO A LA RENTA	100.23	694.89			594.66	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	300.70	2,084.68			1,783.98	
10%RESERVALEGAL	30.07	208.47			178.40	
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	270.63	1,876.21	57%	57%	1,605.58	593%

Fuente: Propuesta
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Finalmente se presenta la proyección del Balance General, con su respectivo análisis vertical y horizontal, en el mismo se puede apreciar un crecimiento en el activo de la empresa, así como su patrimonio.

Figura 33: Balance General

BALANCE GENERAL	AÑO 0		AÑO 1		ANALISIS VERTICAL		ANALISIS HORIZONTAL	
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 0	AÑO 1	V. Absoluta	V. Relativa		
ACTIVO	64,457.58	73,198.27	100%	100%	8,740.69	14%		
ACTIVO CORRIENTE	27,091.95	34,338.01	42%	47%	7,246.06	27%		
CAJA	573.44	9,614.19	1%	13%	9,040.75	1577%		
CUENTAS POR COBRAR	16,136.17	13,926.19	25%	19%	-2,209.98	-14%		
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR - IVA	8,108.39	8,432.73	13%	12%	324.34	4%		
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR - RENTA	2,273.95	2,364.91	4%	3%	90.96	4%		
ACTIVO FIJO	36,121.19	37,566.04	56%	51%	1,444.85	4%		
INMUEBLES	6,024.63	6,265.62	9%	9%	240.99	4%		
MUEBLES Y ENSERES	1,689.25	1,756.82	3%	2%	67.57	4%		
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES	4,793.90	4,985.66	7%	7%	191.76	4%		
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	589.00	612.56	1%	1%	23.56	4%		
VEHICULO, EQUIPO DE TRANSPORTE.	15,023.01	15,623.93	23%	21%	600.92	4%		
DEPRECIACION ACUMULADA	- 10,973.97	- 11,412.93	-17%	-16%	- 438.96	4%		
TERRENOS	18,975.37	19,734.38	29%	27%	759.01	4%		
ACTIVO DIFERIDO	1,244.44	1,294.22	2%	2%	49.78	4%		
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	1,244.44	1,294.22	2%	2%	49.78	4%		
PASIVOS	62,385.13	69,041.14	100%	100%	6,656.01	11%		
PASIVO CORRIENTE	19,703.90	24,652.66	32%	36%	4,948.76	25%		
CUENTAS POR PAGAR	14,368.39	14,943.13	23%	22%	574.74	4%		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1,332.53	1,385.83	2%	2%	53.30	4%		
DEUDA CORTO PLAZO		5,273.47	0%	8%	5,273.47			
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES POR PAGAR	70.75	490.51	0%	1%	419.76	593%		
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	2,139.13	694.89	3%	1%	- 1,444.24	-68%		
PROVISIONES	1,793.10	1,864.82	3%	3%	71.72	4%		
PASIVO LARGO PLAZO	42,681.23	44,388.48	68%	64%	1,707.25	4%		
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS LOCALES	42,681.23	44,388.48	68%	64%	1,707.25	4%		
PATRIMONIO	2,072.45	4,157.13	100%	100%	2,084.68	101%		
UTILIDAD EJERCICIO	270.63	1,876.21	13%	45%	1,605.58	593%		
CAPITAL SUSCRITO	800.00	800.00	39%	19%	-	0%		
RESERVA LEGAL	30.07	208.47	1%	5%	178.40	593%		
RESERVAS ACUMULADAS	971.75	1,001.82	47%	24%	30.07	3%		
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EN EJERCICIOS ANTERIORES								
UTILIDAD ACUMULADAS AÑO 0		270.63		7%				
PERDIDA DEL EJERCICIO								
PASIVO + PATRIMONIO	64,457.58	73,198.27						
DIFERENCIA	- 0.00	- 0.00						

Fuente: Propuesta
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

El desarrollo del análisis financiero nos ha proporcionado los siguientes indicadores financieros:

Figura 34: Razones Financieras

INDICADORES FINANCIEROS			
DETALLE	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1
1	Capital de Trabajo	\$ 7,388.05	\$ 9,685.35
2	Índice de solidez	0.97	0.94
3	Índice de solvencia	1.01	1.04
4	Índice de liquidez	1.37	1.39
5	Rotación de Activos Totales	2.12	1.89
6	Razón de endeudamiento	1.03	1.06

Fuente: Propuesta
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero

Estos valores proyectados a final del año 2013, nos muestran un crecimiento en varios de estos indicadores que permiten un análisis a la situación financiera de la empresa.

5.6 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

5.6.1. Actividades.

- Realizar una consultoría externa, que aplique una auditoria, que permita detectar las deficiencias en el área de la empacadora y a través del resultado de los papeles de trabajo poder establecer los correctivos.
- Recopilar información externa sobre experiencias en otras actividades agrícolas en la que exista procesos en áreas de embarques.
- Consultar a asesorías externas, que bien podrían ser los agentes reguladores de sanidad vegetal sobre sus recomendaciones referentes al proceso de embarque.

5.6.2. Impacto.

Estamos seguros la aplicación de esta propuesta tendrá un impacto realmente positivo, puesto que el levantamiento de información que se logre con la

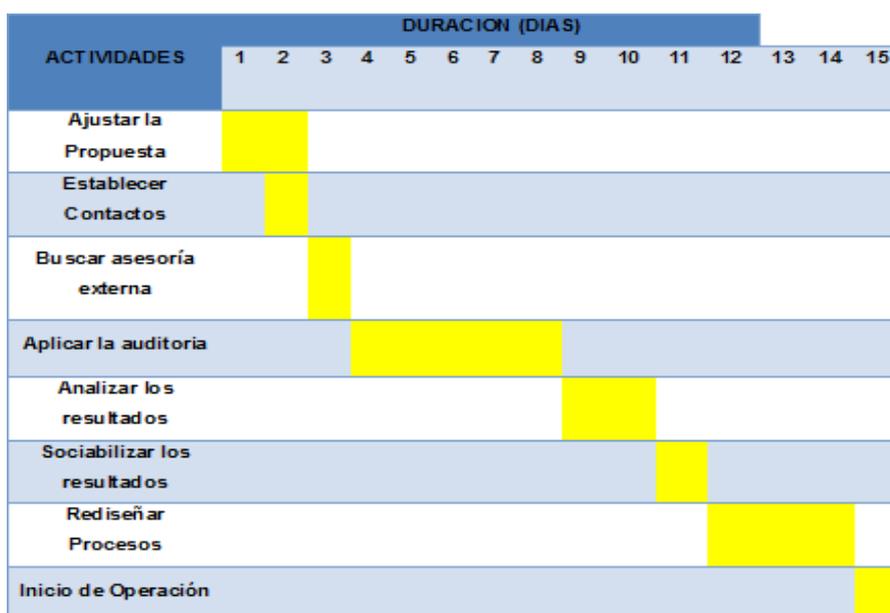
aplicación de este proyecto permitirá crear una base estadística e histórica, sobre la cual fundamentar las decisiones futuras y establecer claramente hacia donde queremos conducir a la empresa.

Así mismo el conocimiento y la experiencia que adquirirá por la administración en todo lo que concierne a mecanismos de controles internos, será una fortaleza que permitirá crear una organización sólida y flexible a los cambios, y más aun, desarrollar una eficiencia en los procesos que contribuirán a obtener una máxima optimización y rendimiento de los recursos.

Por último, esta propuesta busca desarrollar una cultura organizacional eficiente, que conlleve a una rentabilidad sostenible, a reducir costos de una manera inteligente, agilizando y flexibilizando procesos, para lograr el máximo rendimiento de los empleados, llevando de la mano un trabajo continuo de motivación y capacitación para potenciar sus habilidades, garantizando así la calidad de presentación de nuestras flores y follajes. La aplicación de esta propuesta facilitara la consecución de los objetivos que toda gran empresa como esta desea alcanzar.

5.6.3. Cronograma de Auditoría interna

Cuadro 30: Cronograma



Fuente: análisis a Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

CONCLUSIONES

En base a lo analizado en este largo periodo de estudio e investigación, podemos concluir, que este proyecto y su aplicación es de vital importancia, pues propone una aplicación de conceptos básicos de administración, específicamente fomenta una cultura de control y supervisión, que permita la consecución de los objetivos que la empresa se plantee. Así mismo propone una reingeniería en los procesos, para de esa forma potenciar a los trabajadores a dar su máximo esfuerzo.

En forma sintética este proyecto ha concluido en los siguientes puntos:

- Existe una descoordinación en el área de empaque, debido a procesos deficientes y otros factores que influyen en el rendimiento de los empleados.
- La ausencia de Control y Supervisión ha fomentado cierto grado de desidia por parte de los empleados, lo que influye en la calidad de la presentación de nuestras flores y follajes y en la deficiencia del rendimiento.
- La descoordinación en procesos integrales han causado confusión en los empleados, además no existe una adecuada consolidación de la información, lo que impide un registro estadístico que pueda facilitar la toma de decisiones por parte de la administración ya que dicha información no es confiable.
- La aplicación de una auditoria que permita conocer la situación actual en el área de empaque, será de vital importancia, ya permitirá hacer los correctivos adecuados para encaminar a la empresa a la consecución de los objetivos.
- Una cultura organización basada en principios de control y supervisión y una constante innovación de los procesos, con aplicación de técnicas de capacitación y motivación, harán una organización que tenga como fortaleza la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIONES

- Asignar a una persona que haga constantes estudios de mercado, para conocer su comportamiento. Así mismo que asista periódicamente a charlas que ofrecen los agentes reguladores del país, y que esta persona diserte esos conocimientos al resto de personal.
- Aplicar el empoderamiento a los empleados de finca, puesto que son personas del sector y con mucha experiencia, por lo cual podrían aportar muchos conocimientos que sean útiles para el negocio.
- Contratar a un consultor externo que dictamine si la productividad de la plantación podría aumentar para cubrir las demandas futuras, o si habría la necesidad de adquirir más tierras para aumentar la producción.
- Reducir los tiempos de trabajo que permita una disminución en las horas extras y suplementarias, contribuyendo así a la reducción de costos de mano de obra.
- Realizar una auditoría externa, así como desarrollar una identidad corporativa (propuesta en este proyecto), para acentuar la posesión en el mercado y con nuestros clientes, además para que los empleados sientan un empoderamiento que permita tener el compromiso de ellos hacia la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Adalberto, Z. (2007). *Planificación Estratégica*. Caracas: Texto CA.
- Daniel, S. (2011). *El poder y la Acción*. Buenos Aires: Granica S.A.
- David, M. (2009). *Administración de operaciones*. Mexico DF: Learning.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2011). *Cadena Logística de exportación de Flores Tropicales*. Guayaquil: Centro de Investigación Científica y Tecnológica.
- Geady, R. (2008). *Como mejorar el rendimiento en la empresa*. Madrid: Deusto S.A.
- Gerardo, G. (2009). *Reingeniería Personal*. Mexico DF: Planeta Mexicana Sa De cv.
- Gil Estallo Maria, G. d. (2010). *Como crear y hacer funcionar una Empresa 8va. edición*. Madrid: Esic.
- Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones del Ecuador. (2011). *Análisis Sectorial de Flores*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversión.
- José, P. (2009). *Gestión de Procesos 3ra. edición*. Madrid: Esic.
- Longenecker Justin, M. C. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Mexico DF: OVA.
- Luis, M. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit.
- Luis, M. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona: Profit.
- Michael, P. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Oswaldo, F. (2010). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Lico.
- Project Management Institute, Inc. (2010). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*.
- Usaid Ecuador. (2009). *Estudio de Mercado Local para Flores*. Chical: Fundación ALTROPICO.

Linkografía

- ALINVEST, Visión Global del Mercado Europea: <http://www.alinvest4.eu/minisite/flores/alemania/alemania4.3.html>
- HOLLAND, Negocios con Holanda: <http://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/la-economía-neerlandesa/macroindicadores>
- ALINVEST, Visión Global del Mercado Europea: <http://www.alinvest4.eu/minisite/flores/holanda/holanda1.html>
- COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), Estudio económico para América Latina y el Caribe: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/40253/lcg2458_Ecuador_final.pdf
- AGROCALIDAD, formulario de registro ornamentales: <http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/index.php/sanidad-vegetal/exportaciones-vegetal/18-espanol/saveexpo/70-formularios-para-registros>

ANEXOS

ANEXOS

EMPACADORA

Figura 35: Empacadora



Fuente: Visita a empacadora Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

BQT. ARMADOS

Figura 36: Bqt. Redondos Armados



Fuente: Visita a empacadora Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

EMPACANDO BOUQUETS

Figura 37: Empacando Bqts.



Fuente: Visita a empacadora Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

EMPACADO FINAL

Figura 38: Empaque



Fuente: Visita a empacadora Lflowers.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

FORMULARIO DE REGISTRO PARA EXPORTADOR DE ORMANETALES

Figura 39: Formulario Agrocalidad



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA - MAGAP

AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO



SOLICITUD DE REGISTRO DE OPERADOR PARA EXPORTACIÓN DE PLANTAS, PRODUCTOS VEGETALES Y ARTÍCULOS REGLAMENTADOS **N° 001**

I. TIPO DE SOLICITUD

Inscripción Modificación Ampliación Renovación Código de registro _____

II. REGISTRO COMO:

Productor Exportador Comercializador Acopiador Agencia de Carga
 Otro Especifique: _____

III. INFORMACIÓN GENERAL:

1. Razón social/nombre del Productor: _____ 2. RUC: _____
 3. Nombre del representante legal: _____ 4. Cargo: _____
 5. Teléfono: _____ 6. Fax: _____ 7. Celular: _____
 8. E-mail: _____
 9. Dirección de las oficinas: _____
 10. Ciudad: _____ 11. Provincia: _____ 12. Cantón _____

IV. INFORMACIÓN DE LOS LUGARES DE PRODUCCIÓN (FINCAS) E INSTALACIONES:

13. Lugar de producción: 14. Centro de Acopio 15. Planta de Procesamiento 16. Patio de Consolidación
 17. Planta de Tratamiento 18. Sala de poscosecha 19. Agencia de Carga 20. Empacadora 21. Otro
 22. Nombre del lugar de producción e instalación: _____
 23. Dirección: _____
 24. Provincia: _____ 25. Cantón: _____
 26. Parroquia: _____ 27. Sector: _____
 28. Marcas comerciales: _____
 29. Superficie total _____ 30. Superficie de cultivos (Ha), e instalaciones _____
 Si marca con una X en el numeral IV indique lo siguiente

V. PRODUCTOS VEGETALES A EXPORTAR:

Presentación del producto	Nombre cultivo	Nombre botánico	País de destino	Ha cultivadas

VI. PROVEEDORES DE PRODUCTOS VEGETALES:

31. Número de proveedores:

Registro AGROCALIDAD	Razón Social	Nombre del Producto	Nombre botánico

En caso de requerir más espacio, llenar en una hoja adicional con el mismo formato

Nota: Si posee más de un lugar de producción, centro de acopio, etc, debe llenar una solicitud por cada uno
 Adjuntar copia del certificado de registro como operador o la factura emitida por el proveedor.

Fecha de la solicitud _____

_____ día _____ mes _____ año _____

Nombre, firma y sello _____

Av. Amazonas y Eloy Alfaro,
 Edif. MAGAP, piso 9. Telf.: (593) 2 2567 232
 www.agrocalidad.gob.ec; direccion@agrocalidad.gob.ec

RAEAM-01-AGC

Fuente: www.agrocalidad.gob.ec.
 Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LFLOWERS

Figura 40: Encuesta Empleados

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO				
Facultad De Ciencias Administrativas y Comerciales				
	El objetivo de esta investigación es determinar cuáles son las falencias que existen en el área de la empaquetadora de LFLOWERS y de esta forma solucionarlas.			
	Sexo Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>			
	Edad Entre 18-25 <input type="checkbox"/> Entre 26-30 <input type="checkbox"/> Entre 31-40 <input type="checkbox"/> Mayor a 40 <input type="checkbox"/>			
Instrucción Ninguna <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/>				
CUESTIONARIO				
1. ¿Se le indicó algún manual de funciones que le explique cuáles son sus obligaciones dentro de la empresa?				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Está Ud. De acuerdo con el nivel de mando existente en la empresa?				
Totalmente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Desacuerdo <input type="checkbox"/>
3. ¿Está Ud. Al tanto de si la empresa está en la capacidad de cumplir con los pedidos que le realizan?				
Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
4. ¿Existe algún incentivo para los empleados que hacen bien su trabajo?				
Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
5. ¿Con qué frecuencia se realiza en control en la presentación final del producto?				
Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
6. ¿Los equipos y herramientas que utiliza, están de acorde con la actividad que realiza?				
Siempre	<input type="checkbox"/>	La mayoría de veces	<input type="checkbox"/>	Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
7. ¿Existen desperdicios al momento de empaquetar el producto?				
Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
¿Por qué?				
<hr/>				
8. ¿Ud. Cuenta con los implementos y las medidas de seguridad necesarias para su trabajo?				
Mandiles plásticos	<input type="checkbox"/>	Mascarillas	<input type="checkbox"/>	Guantes <input type="checkbox"/> Botas <input type="checkbox"/> Botiquin <input type="checkbox"/>
9. ¿Cuántos años de experiencia tiene Ud. En el trabajo que realiza actualmente?				
Ninguno	<input type="checkbox"/>	De 0 a 3	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 <input type="checkbox"/> Más de 6 <input type="checkbox"/>
10. ¿Ha recibido alguna capacitación en los últimos 6 meses?				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

Fuente: Estudio de Mercado.
 Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

ENCUESTA A CLIENTES DE LFLOWERS

Figura 41: Encuesta Clientes

	<p>UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO</p> <p>Facultad De Ciencias Administrativas y Comerciales</p> <p>NOMBRE DE LA EMPRESA: _____</p> <p>UBICACIÓN DE LA EMPRESA: _____</p>
<p>1. ¿Cuántas veces al mes hace Ud. Sus pedidos?</p> <p>Una vez <input type="checkbox"/> Dos veces <input type="checkbox"/> Tres veces <input type="checkbox"/> Cuatro o más veces <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. ¿Cómo empezó su relación con LFLOWERS?</p> <p>Por internet <input type="checkbox"/> Empresas <input type="checkbox"/> Personas <input type="checkbox"/> Publicidad escrita <input type="checkbox"/></p>	
<p>3. ¿Ha devuelto alguna vez nuestro producto?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es Sí, Especifique por qué?</p> <p>Llegó en mal estado <input type="checkbox"/> Cajas dañadas <input type="checkbox"/> Llegó con insectos <input type="checkbox"/> Producto incompleto <input type="checkbox"/> No llegó lo que pedí <input type="checkbox"/></p>	
<p>4. ¿Cuál de las siguientes variedad es la que Ud. Más solicita?</p> <p>Follajes <input type="checkbox"/> Heliconias <input type="checkbox"/> Gingers <input type="checkbox"/> Bouquets <input type="checkbox"/></p>	
<p>5. ¿Cómo califica nuestro producto en relación a sus demás proveedores?</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Pésimo <input type="checkbox"/></p>	

Fuente: Estudio de Mercado.
Elaborado por: Lady Bayas y Juliana Guerrero.

INFORME DE AUDITORIA INTERNA

Informe de Auditoría Interna

Lugar, fecha: Guayaquil 28 de Febrero del 2013

Dirigido a: Junta Directiva de LFLOWERS

Señores:

De acuerdo a nuestro plan de auditoría interna, en el área operativa de Finca de LFLOWERS, hemos llevado a cabo nuestra revisión de control interno y operaciones, en el área de Finca, por el periodo 2012 - 2013

La auditoria comprendió entrevistas con cada uno de los empleados de LFLOWERS, que están inmersos en el proceso del área de embarque. Se evaluó procedimientos que consideramos apropiados y luego de realizar un análisis, se compartió los resultados con el personal del área evaluada, para su discusión y recomendaciones.

El área de embarque, está dirigida por la Jefatura de Finca, su espacio es la empacadora, lugar donde se realiza el acopio de las flores y follajes para su proceso de venta, que comprende el acopio – corte – lavado – elaboración de bouquet o bonches – empaque.

Considerando que la naturaleza del negocio se centra en esta área, fue necesario ampliar el campo de análisis, puesto que para este tipo de negocio es esencial la presencia de procesos integrales óptimos, ya que cada departamento está inmerso en el proceso que se realiza en el embarque.

Hallazgos, resultados y recomendaciones.

CONCLUSIONES.-

- Se constato que no existe una adecuada supervisión y control a las actividades que realiza el personal de finca en el proceso de embarque.
- Se detecto que al momento de la auditoria en el área de embarque, no se constaba con todos los implementos necesarios para la labor. La Jefa de finca indico que ya había solicitado los requerimientos hace dos días, pero que aun no le habían llegado.
- No existe una adecuada coordinación en el proceso de compra de suministros que son utilizados en el proceso de embarque: zunchos, ligas, capuchones, etc. La responsable de finca nos comento que ella comunica con anticipación cuando se está agotando el stock de suministros, pero que a pesar de esto a veces, los mismos no le son suministrados oportunamente por parte de Oficina.

- No existe una base de datos de proveedores actualizada, que permita cotizar precios y de esta manera tener una adecuada política de compra. La encargada de comprar dichos suministros realiza las compras siempre a los mismos proveedores. Y en la información de archivos a la que tuvimos acceso, pudimos apreciar una compra de zuncho negro para paletizar por un valor de \$26 más IVA, sin embargo un proveedor de suministros de banano, vende el mismo zuncho por el valor de \$22 incluido IVA.

CONCLUSIONES DE RECOMENDACIÓN.-

- Consideramos que se debe pedir una explicación al a la Jefa de Finca, del porque la falta de planificación, control y supervisión en el área de embarque, ya que ella es responsable de ejecutar las disposiciones que bajan desde la Junta Directiva y que pasa por el Gerente, hasta llegar a ella.
- Solicitar un informe por parte de la Jefa de Finca y Jefa de Compra, sobre sus justificativos de que los suministros, materiales y herramientas no estén a disposición oportunamente en el área de embarque.
- Solicitar a la encargada de compras un informe sobre su gestión de compra para justificar sus decisiones de adquirir los suministros a determinado proveedor.
- Evaluar la gestión del contador (en caso sea el quien fija las políticas de control de compras, pagos, etc.). sobre la ausencia de comprobantes de egresos de los pagos realizados por la empresa.

Se anexa papeles de trabajo.

PAPELES DE TRABAJO – AUDITORIA L-FLOWERS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: REVISION DE INVENTARIOS

#	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	COMENTARIOS
1	¿Existe algún método para el control de inventarios?		X		
2	¿El método que se utiliza es conveniente para evaluar el costo?			X	
3	¿Cuenta con el personal adecuado para determinar sus costos?		X		
4	¿Existen reservas en caso de imprevistos(robo, incendio, daños, etc.		X		
5	¿Existen bodegas adecuadas para la conservación del estado de los materiales?		X		
6	¿Existe una planificación en cuanto a la rotación de inventarios?		X		La administradora de finca cuando tiene poco hace la solicitud
7	¿La ubicación de la bodega de inventarios esta cerca de la empacadora?	X			Pero no todo, ya que la bodega es pequeña, el resto reposa en las oficinas
8	¿La salida y entrada de inventarios es controlada por un funcionario específico?	X			La administradora de finca
9	¿Realiza inventarios físicos periódicamente?		X		
10	¿Al momento que se recibe mercadería se comprueba que este completa	X			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: REVISION DE LA CAJA – BANCOS

#	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	COMENTARIOS
1	¿El consejo administrativo autoriza las cuentas de cheques?		X		Las autoriza el gerente
2	¿La empresa tiene fondo de caja chica		X		
3	¿El encargado de caja chica es ajeno a los cobros de la empresa			X	
4	¿Se realiza arquez de efectivo periódicamente		X		
5	¿La empresa posee comprobantes de egresos para los pagos realizados?		X		
6	¿Todos los gastos están debidamente respaldados con facturas?	X			
7	¿La cuenta de cheques tiene como firmantes a la Junta Administrativa?		X		Solo firma el Gerente
8	¿Se realizan conciliaciones bancarias todos los meses?		X		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: REVISION DE VENTAS – COMPRAS

#	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	COMENTARIOS
1	¿La empresa aplica un sistema que le permita conocer los costos reales de su producto?		X		
2	¿La persona encargada de las compras es ajena al manejo de inventarios?	X			Los inventarios en bodega los maneja la administradora de finca
3	¿Las compras realizadas están debidamente enumeradas y registradas?		X		Solo se conserva las facturas para las declaraciones
4	¿Se prepara informes de cotización antes de realizar las compras?		X		
5	¿Se actualiza constantemente la lista de proveedores?		X		
5	¿Se preparan informes de entrega – recepción de las mercancías compradas		X		
6	¿Se aplican descuentos autorizados en las ventas de contado?		X		
7	¿Se aplica políticas de crédito de 30-60-90 días?	X			Crédito de 30 días
8	¿Se analizan las cuentas vencidas para notificar a los clientes?	X			
9	¿La empresa aplica algún mecanismo para medir el riesgo del crédito?	X			Solo por referencia ya q son exportaciones.
10	¿El cliente firma algún cheque posfechado como garantía del producto que recibe?		X		Solo se espera al mes el envío del cheque internacional.

Presupuesto de Auditoría.-

AUDITORIA INTERNA	
Recursos Humanos	
Encuestador	50.00
Tabulador	50.00
Recursos Materiales	
Resmas de papel	3.50
Lápiz 4H	4.00
Papelería varios	10.00
Impresión de Formularios	5.00
Recursos Logística	
Transporte	50.00
Almuerzos	30.00